



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERBEDAAN PERSEPSI PEGAWAI  
BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA DAN BIDANG  
OPERASIONAL ATAS PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA  
DI PT PLN (PERSERO) PUSAT PENYALURAN DAN  
PENGATURAN BEBAN JAWA BALI**

**SKRIPSI**

**BRIANE HAYUGUSTI**

**0806 397 396**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK  
JANUARI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERBEDAAN PERSEPSI PEGAWAI  
BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA DAN BIDANG  
OPERASIONAL ATAS PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA  
DI PT PLN (PERSERO) PUSAT PENYALURAN DAN  
PENGATURAN BEBAN JAWA BALI**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**

**BRIANE HAYUGUSTI**

**0806 397 396**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK**

**JANUARI 2012**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Briane Hayugusti**

**NPM : 0806397396**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 13 Januari 2012**

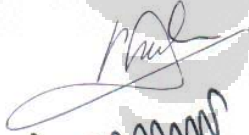



**Universitas Indonesia**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
 Nama : Briane Hayugusti  
 NPM : 0806397396  
 Program Studi : Administrasi Niaga  
 Judul Skripsi : Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang Sumber Daya Manusia dan Bidang Operasional atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) Pusat Penyaluran dan Pengaturan Beban Jawa Bali

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (  )  
 Penguji : Dra. Eva Andayani M.Si (  )  
 Ketua Sidang : Dra. Tutie Hermiati, MA (  )  
 Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A (  )

Ditetapkan di : Depok  
 Tanggal : 13 Januari 2012

Universitas Indonesia

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas nikmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Pejabat Dekan FISIP UI;
2. Prof. Dr.Irfan Ridwan Maksum, M.Si, selaku ketua program sarjana reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
3. Bapak Pantius D. Soeling, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
4. Dra. Eva Andayani, M.Si; Desi Hariyani, MSi.; Dra. Tutie Hermiati, M.A.; Drs. Heri Faturahman, MSi.; Drs. Kusnar Budi Handaka, M.Buss.; Nurul Safitri, MSi; Umanto Eko, MSi.; .dan semua dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya semasa perkuliahan;
5. Pihak PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali di segala bidang khususnya Bidang SDMO yang telah banyak membantu, memberi data, dan masukan;

6. Bapak Toni Wahyu selaku DM Pengembangan Kompetensi; Ibu Silvana selaku DM Administrasi; Mbak Angelia Putri, Mbak Dita Sinuraya, dan Mbak Nia selaku staff SDMO, atas bantuan, bimbingan, dan nasihat-nasihatnya.
7. Orang tua saya tercinta Edy Suharyono dan IGA Nyoman S.; kedua saudara saya Anggie dan Cahya yang telah memberikan bantuan dukungan material, moral dan doa tiada habisnya;
8. Seluruh teman-teman Administrasi Niaga Paralel angkatan 2008, khususnya konsentrasi SDM atas segala kebersamaan dan bantuan selama perkuliahan;
9. Sahabat-sahabat terbaik; Mutia Almira, Shabrina Amalia, Gianisha Oktaria, kesebelas anggota Bale Squad lainnya, dan Rininta Widyani; serta Irfan Yacoub sebagai orang terkasih yang telah memberikan banyak dukungan moril, doa, dan inspirasi;
10. Semua teman-teman satu bimbingan yang telah banyak membantu semasa pengerjaan skripsi; dan
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga selesainya skripsi ini di semester ketujuh masa perkuliahan.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan siapapun yang membacanya.

Depok, 13 Januari 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Briane Hayugusti  
 NPM : 0806397396  
 Program Studi : Administrasi Niaga  
 Departemen : Ilmu Administrasi  
 Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang Sumber Daya Manusia dan Bidang Operasional atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) Pusat Penyaluran dan Pengaturan Beban Jawa Bali**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

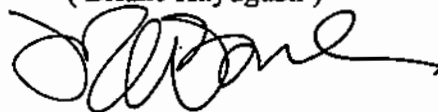
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 13 Januari 2012

Yang menyatakan

( Briane Hayugusti )



Universitas Indonesia

## ABSTRAK

Nama : Briane Hayugusti  
Program Studi : Administrasi Niaga  
Judul : Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang Sumber Daya Manusia dan Bidang Operasional atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) Pusat Penyaluran dan Pengaturan Beban Jawa Bali

Skripsi ini bertujuan menggambarkan perbedaan persepsi pegawai yang bekerja pada bidang kerja yang berbeda yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) dan operasional mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Penelitian kuantitatif ini bersifat deskriptif dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 17 serta aplikasi *Mann Whitney* untuk uji beda. Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa terdapat perbedaan signifikan mengenai persepsi pegawai SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja.

Kata kunci:

Penilaian kinerja, Persepsi, Bidang SDM, Uji *Mann Whitney*

## ABSTRACT

*This paper aims to describe the differences in perceptions of employees who work in different areas which is Human Resources (HR) and operations area on the implementation of performance appraisal in PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. This is a descriptive quantitative research using SPSS version 17 and the application of the Mann Whitney for testing the differences. Results in this research proves that there are significant differences on perceptions of HR and operational areas on the implementation of performance appraisal.*

Key words:

*Performance Appraisal, Perception, HR Departement, Mann Whitney Test*



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1. 1 Latar Belakang.....	1
1. 2 Pokok Permasalahan.....	4
1. 3 Tujuan Penelitian.....	7
1. 4 Signifikansi Penelitian.....	7
1. 5 Sistematika Penelitian.....	8
1. 6 Batasan Penelitian.....	9
BAB 2 KERANGKA TEORI.....	10
2. 1 TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2. 2 KERANGKA TEORI.....	13
2.2. 1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2. 2 Penilaian Kinerja.....	14
2.2. 2. 1 Pengertian Kinerja.....	14
2.2. 2. 2 Pemahaman Penilaian Kinerja.....	16
2.2. 2. 3 Proses Penilaian Kinerja.....	17
2.2. 2. 4 Tujuan Pelaksanaan Penilaian Kinerja.....	19

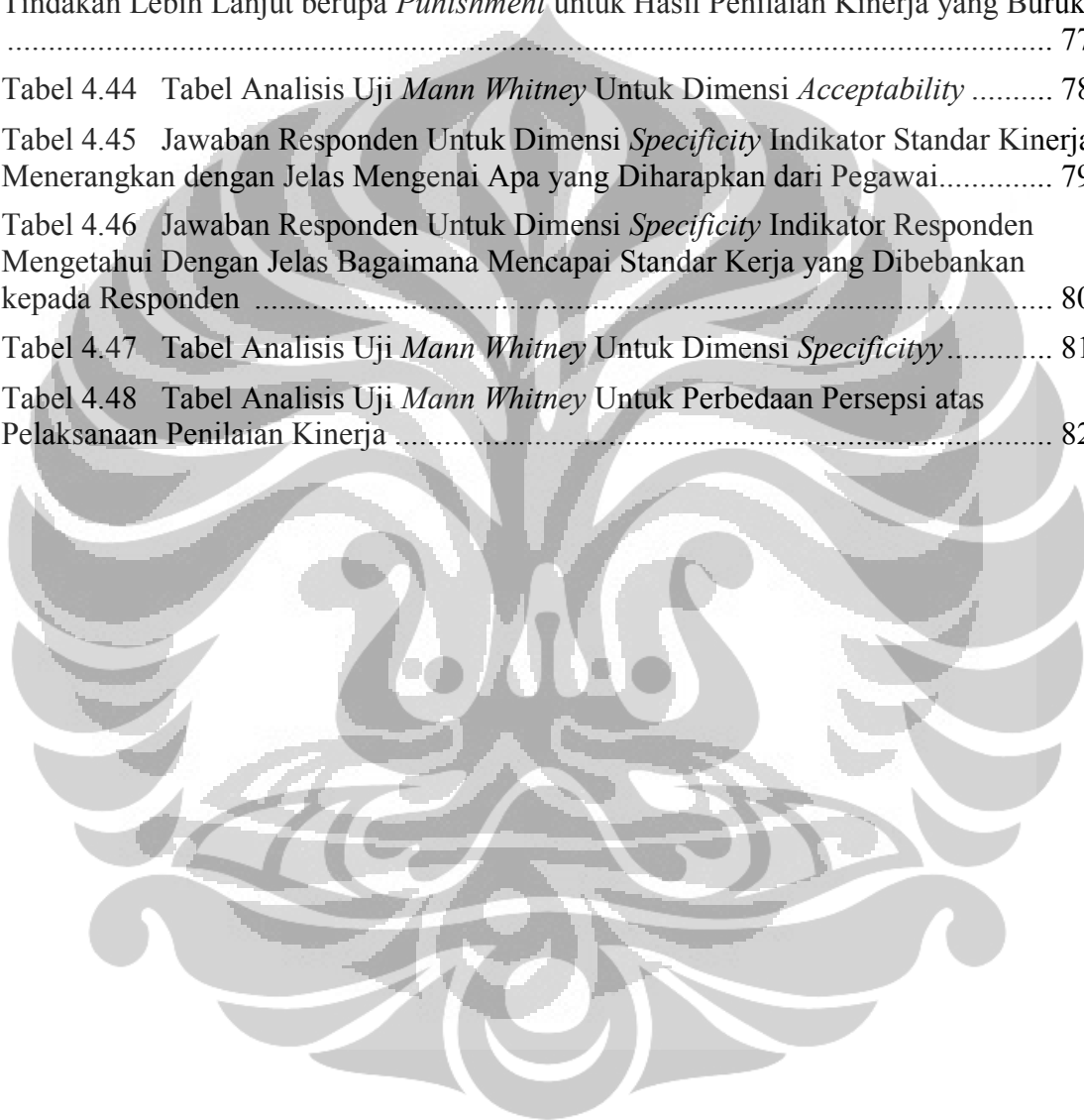
2.2. 2. 5 Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif .....	20
2.2. 2. 6 Metode Penilaian Kinerja .....	23
2.2. 2. 7 Bias dan Permasalahan dalam Penilaian Kinerja.....	25
2.2. 3 Persepsi .....	26
2.3 Hipotesis Penelitian .....	29
2.4 Operasionalisasi Konsep.....	29
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3. 1 Pendekatan Penelitian .....	32
3. 2 Jenis Penelitian .....	33
3. 3 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3. 4 Populasi dan Sampel.....	34
3. 5 Teknik Analisa Data .....	36
3. 6 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	39
3. 7 Skala Pengukuran .....	40
3. 8 Lokasi Penelitian .....	40
3. 9 Keterbatasan Penelitian.....	40
<b>BAB 4 PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4. 1 Struktur Organisasi dan Sistem Penilaian Kinerja PT PLN P3B Jawa Bali....	42
4.2 Penyajian Data Karakteristik Responden .....	50
4.3 Analisis Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang SDM dan Operasional atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.....	53
4.3. 1 Analisis Dimensi <i>Strategic Congruence</i> .....	53
4.3. 2 Analisis Dimensi <i>Validity</i> .....	60
4.3. 2 Analisis Dimensi <i>Reliability</i> .....	63
4.3. 3 Analisis Dimensi <i>Acceptability</i> .....	69
4.3. 3 Analisis Dimensi <i>Specificity</i> .....	79
4.4 Analisis Keseluruhan Dimensi dari Variabel Perbedaan Persepsi .....	82
<b>BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>85</b>
5. 1 Simpulan .....	85
5. 2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.3	Perbandingan Tinjauan Pustaka .....	12
Tabel 2.6	Tabel Operasionalisasi Konsep .....	30
Tabel 3.7	Unit Analisis Populasi Penelitian .....	35
Tabel 3.8	Pengambilan Sampel Tiap Bidang .....	36
Tabel 3.9	Skor Rata-rata Uji Validitas dan Reliabilitas .....	39
Tabel 4.12	Tabel Hasil Penilaian Sasaran Unjuk Kerja Pegawai .....	47
Tabel 4.13	Tabel Hasil Penilaian Kompetensi individu .....	47
Tabel 4.14	Tabel Kesimpulan nilai unjuk kerja pegawai .....	48
Tabel 4.15	Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.16	Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	51
Tabel 4.17	Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	52
Tabel 4.18	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Strategic Congruence</i> Indikator Sasaran Kerja dimana Responden Bekerja Mendukung Sasaran Kerja PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali .....	53
Tabel 4.19	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Strategic Congruence</i> Indikator Aspek yang Dinilai Dalam SMUK sesuai dengan Tugas dan Tanggung Jawab yang Responden Pegang .....	55
Tabel 4.20	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Strategic Congruence</i> Indikator Aspek yang Dinilai Dalam SMUK sesuai dengan Kompetensi yang Responden Miliki .....	56
Tabel 4.21	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Strategic Congruence</i> Indikator Melalui Pelaksanaan SMUK Nilai-nilai dan Budaya Perusahaan Dapat Tersosialisasikan .....	57
Tabel 4.22	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Strategic Congruence</i> Indikator Tata Cara dalam Pelaksanaan SMUK mengalami Perbaikan Sesuai Dengan Perubahan yang Terjadi .....	58
Tabel 4.23	Analisis Uji <i>Mann Whitney</i> Untuk Dimensi <i>Strategic Congruence</i> .....	59
Tabel 4.24	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Validity</i> Indikator Aspek Penilaian SMUK Mendukung Keberhasilan Pencapaian Kinerja Responden .....	60
Tabel 4.25	Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Validity</i> Indikator Penilaian Kinerja Bermanfaat dalam Meningkatkan Kinerja Responden .....	61

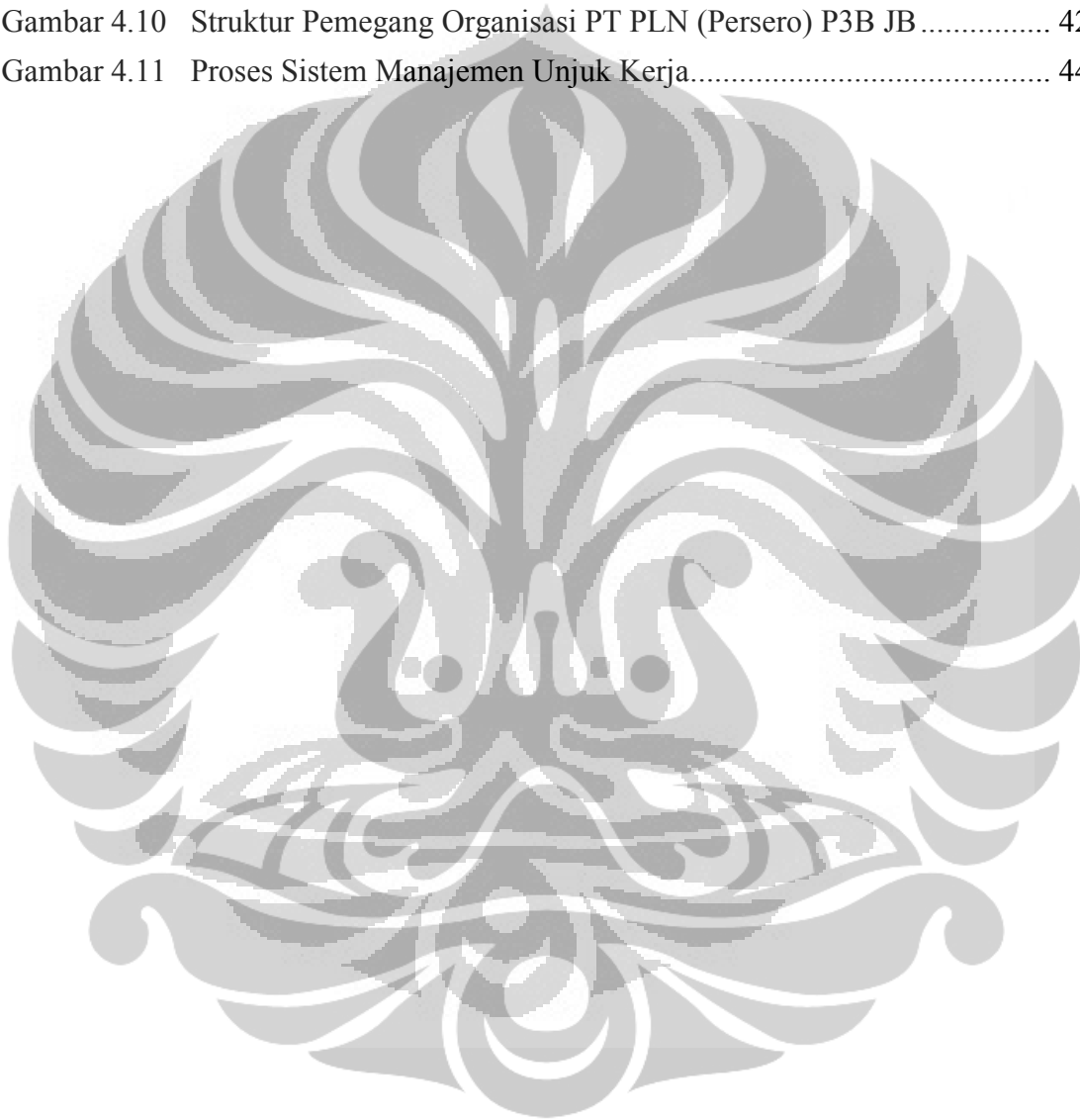
Tabel 4.26 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Validity</i> Indikator Penilaian Kinerja Membuat Responden Merasa Lebih Produktif dalam Bekerja .....	62
Tabel 4.27 Tabel Analisis Uji <i>Mann Whitney</i> Untuk Dimensi <i>Validity</i> .....	63
Tabel 4.28 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Reliability</i> Indikator Proses Pelaksanaan SMUK sesuai dengan Prosedur Baku yang Berlaku di Perusahaan .....	64
Tabel 4.29 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Reliability</i> Indikator Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Dilakukan dalam Suasana Yang Nyaman .....	65
Tabel 4.30 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Reliability</i> Indikator Penilai Memiliki Waktu yang Cukup untuk Mengamati Perilaku dan Cara Responden dalam Melaksanakan Pekerjaan.....	65
Tabel 4.31 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Reliability</i> Indikator Penilai Sudah Cukup Objektif dalam Menilai Pekerjaan Responden.....	66
Tabel 4.32 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Reliability</i> Indikator Aspek Aspek Penilaian Kinerja dalam SMUK Selama Ini Dapat Terukur.....	67
Tabel 4.33 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Reliability</i> Indikator Bentuk Formulir SMUK Sudah Cukup Praktis.....	68
Tabel 4.34 Tabel Analisis Uji <i>Mann Whitney</i> Untuk Dimensi <i>Reliability</i> .....	69
Tabel 4.35 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Prosedur Penilaian SMUK diberlakukan Sama Untuk Setiap Pegawai.....	70
Tabel 4.36 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Dalam Pemantauan Unjuk Kerja Penilai Selalu Memberi Umpan Balik Berupa Penjelasan Bidang-bidang Yang Menjadi Kekurangan Responden, Serta Cara-Cara yang Sebaiknya Dilakukan.....	71
Tabel 4.37 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Responden Memiliki Kesempatan Untuk Berdiskusi Kepada Atasan Mengenai Target Kerja dan Kompetensi.....	72
Tabel 4.38 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Responden Memiliki Kesempatan Untuk Mengajukan Keberatan ( <i>Complain</i> ) Terhadap Hasil Penilaian .....	73
Tabel 4.39 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Hasil Penilaian SMUK Diberitahukan Secara Terbuka Kepada Pegawai yang Bersangkutan .....	74
Tabel 4.40 Jawaban Responden untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Hasil Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Kenaikan Gaji.....	74

Tabel 4.41 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Hasil Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Peningkatan Karir Responden .....	75
Tabel 4.42 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Hasil Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Rotasi/Mutasi Jabatan .....	76
Tabel 4.43 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> Indikator Adanya Tindakan Lebih Lanjut berupa <i>Punishment</i> untuk Hasil Penilaian Kinerja yang Buruk .....	77
Tabel 4.44 Tabel Analisis Uji <i>Mann Whitney</i> Untuk Dimensi <i>Acceptability</i> .....	78
Tabel 4.45 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Specificity</i> Indikator Standar Kinerja Menerangkan dengan Jelas Mengenai Apa yang Diharapkan dari Pegawai.....	79
Tabel 4.46 Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Specificity</i> Indikator Responden Mengetahui Dengan Jelas Bagaimana Mencapai Standar Kerja yang Dibebankan kepada Responden .....	80
Tabel 4.47 Tabel Analisis Uji <i>Mann Whitney</i> Untuk Dimensi <i>Specificity</i> .....	81
Tabel 4.48 Tabel Analisis Uji <i>Mann Whitney</i> Untuk Perbedaan Persepsi atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	82



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4	Proses Penilaian Kinerja .....	17
Gambar 2.5	<i>Contamination and Deficiency of a Job Performance Measure</i> .....	21
Gambar 4.10	Struktur Pemegang Organisasi PT PLN (Persero) P3B JB .....	42
Gambar 4.11	Proses Sistem Manajemen Unjuk Kerja .....	44



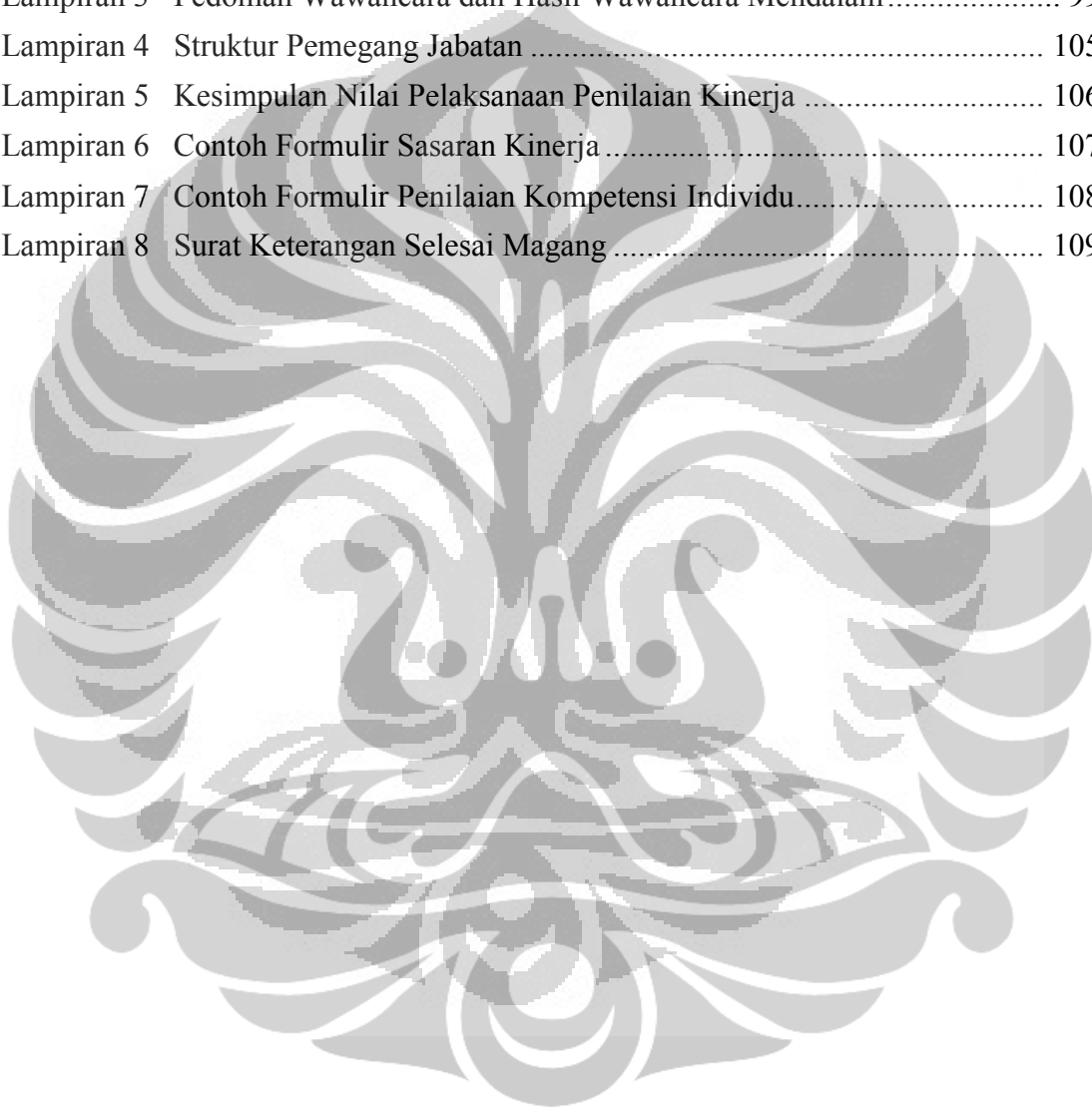
## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Kepuasan dan Harapan Pelanggan 2006-2010 .....	3
Grafik 1.2	Kinerja Pegawai 2006-2010 .....	5
Grafik 1.2	Grafik Perbandingan Nilai Z Uji Beda <i>Mann Whitney</i> Kelima Dimensi Persepsi Tentang Sistem Penilaian Kinerja.....	83



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....	90
Lampiran 2	Tabel Uji Reliability dan Validity.....	95
Lampiran 3	Pedoman Wawancara dan Hasil Wawancara Mendalam.....	99
Lampiran 4	Struktur Pemegang Jabatan .....	105
Lampiran 5	Kesimpulan Nilai Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	106
Lampiran 6	Contoh Formulir Sasaran Kinerja.....	107
Lampiran 7	Contoh Formulir Penilaian Kompetensi Individu.....	108
Lampiran 8	Surat Keterangan Selesai Magang .....	109





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan IPTEK dan derasnya arus globalisasi telah membawa perubahan-perubahan dan menciptakan paradigma baru di organisasi maupun di tempat kerja. Organisasi tidak hanya semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi saja, tetapi juga lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitas. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai produktivitas serta visi dan misi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Kinerja dapat dikatakan sebagai prestasi kerja karena diartikan sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan dalam periode tertentu serta merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan terhadap target atau sasaran yang ditentukan dengan berbagai persyaratan yang dibebankan oleh karyawan tersebut. Untuk mengetahui bagaimana keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi maka perlu dilakukan suatu evaluasi yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan dan pimpinan dalam usaha mencapai visi dan misi organisasi. Proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya inilah yang disebut penilaian kinerja (Dessler, 2003:324).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi maupun yang berbentuk perusahaan secara keseluruhan, Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Dengan keberadaan penilaian kinerja yang baik maka strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dikomunikasikan, dijalankan dan juga dapat diukur tingkat efektifitasnya.

Melihat pentingnya hal tersebut maka untuk mendapatkan hasil dari penilaian kinerja yang baik, perusahaan perlu menjalankan penilaian kinerja sebagai sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya (Mondy 2008: 394). Setiap perusahaan memiliki sistem maupun alat penilaian kinerja karyawannya tersendiri, termasuk di dalamnya PT PLN (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai perusahaan penyedia jasa kelistrikan terbesar di Indonesia ([www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)).

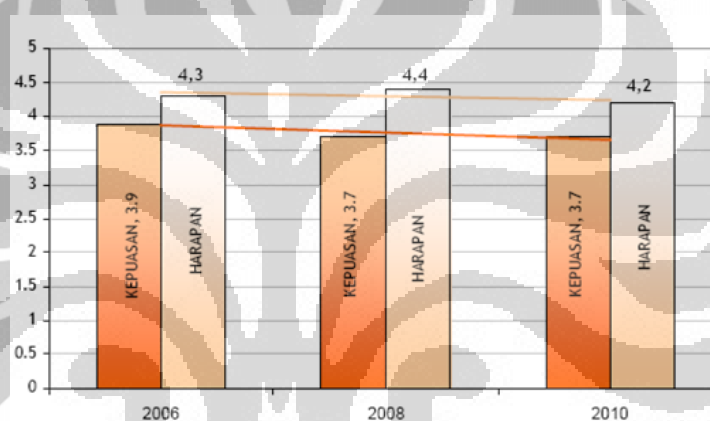
Konsumsi listrik Indonesia setiap tahunnya terus meningkat sejalan dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional. Sebelum krisis ekonomi tahun 1997-1998 penjualan tenaga listrik PLN dalam beberapa tahun mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi, yaitu tumbuh di atas 10% per tahun. Peningkatan penjualan tenaga listrik ini salah satunya dikarenakan penambahan jumlah pelanggan pengguna listrik. Realisasi jumlah pelanggan selama tahun 2003 – 2007 mengalami peningkatan dari 32,2 juta menjadi 37,3 juta atau bertambah rata-rata 1,28 juta tiap tahunnya. Penambahan pelanggan terbesar masih terjadi pada sektor rumah tangga, yaitu rata-rata 1,18 juta per tahun, dan diikuti sektor komersil dengan rata-rata 75 ribu pelanggan per tahun, dan sektor publik rata-rata 30 ribu pelanggan per tahun (Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik PT PLN (Persero) 2009-2018: 95)

PT PLN (Persero) memiliki organisasi salah satunya PT PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengembangan Beban Jawa Bali (selanjutnya disingkat menjadi PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali) yang merupakan perusahaan pelayanan jasa yang bergerak di bidang pelayanan seperti penjualan listrik. Tujuan dari PT.PLN (Persero) P3B) Jawa Bali yaitu untuk menyediakan serta melayani kebutuhan dan kepentingan pelanggan akan tenaga listrik khusus pada Provinsi Jawa dan Bali.

Total kebutuhan listrik dari Provinsi Jawa dan Bali jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kebutuhan listrik pada wilayah lainnya di Indonesia, yaitu sekitar 80% dari total kebutuhan listrik nasional pada tahun 2003 (RUPTL PT PLN (Persero) 2009-2018: 96). Hal ini sangat beralasan mengingat Provinsi Jawa

dan Bali merupakan pusat dari segala kegiatan yang menggerakkan roda perekonomian Indonesia baik dari sektor industri, rumah tangga, dan sebagainya.

Pentingnya peranan perusahaan listrik ini sebagai penggerak roda perekonomian negara membuat perusahaan memerlukan SDM yang berkualitas dan berkinerja baik. Hal ini guna tercapainya distribusi dan pengoprasian listrik sampai ke konsumen sehingga kepuasan dapat sesuai dengan yang diharapkan pelanggan. Berikut merupakan grafik antara kepuasan yang didapatkan dengan harapan pelanggan PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali berdasarkan data yang diperoleh tahun 2006, 2008, dan 2010 dengan skala 1-5.



Sumber: Dokumen Aplikasi Malcolm Baldrige PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, 2011

**Grafik 1.1: Kepuasan dan Harapan Pelanggan 2006-2010**

Grafik di atas menunjukkan bahwa terdapat *gap* antara kepuasan yang didapatkan atas pelayanan ketenagalistrikan dengan harapan pelanggan. Hal ini berarti pelayanan yang didapatkan belum memenuhi harapan pelanggan. Kinerja SDM yang baik diperlukan secara keseluruhan dengan mampu bertanggung jawab atas pengelolaan serta pemeliharaan sarana sistem pengaturan pengendalian tenaga listrik agar tidak terdapat lagi *gap* antara kepuasan dengan harapan pelanggan.

Dalam menjalankan kegiatannya, PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali didukung oleh ribuan pegawai yang terbagi dalam berbagai bidang. Pegawai-pegawai ini diharuskan memiliki kompetensi yang memenuhi persyaratan guna mencapai sasaran kinerja yang telah ditentukan. Untuk mengetahui pencapaian

kompetensi dan kinerja tersebut, perusahaan ini menyadari pentingnya melakukan penilaian kinerja secara berkala. PT PLN (Persero) memiliki sistem tersendiri sebagai cara untuk melakukan penilaian kinerja. Sistem yang mengatur penilaian kinerja tersebut disebut dengan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK).

Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) yang mulai diterapkan PLN tahun 1998 ini meliputi penilaian atas prestasi kerja dan kompetensi seorang pegawai dalam waktu satu semester berjalan. Penilaian prestasi kerja merupakan penilaian yang berorientasi pada hasil dan tingkat pencapaian (*goal*) dan tugas-tugas yang diberikan atasan langsung. Oleh karena itu pada penilaian indikator prestasi kerja dilakukan oleh atasan langsung seorang pegawai. Hal kedua yang dinilai dalam penilaian kinerja ini yaitu kompetensi. indikator kompetensi merupakan penilaian atas kompetensi yang ada dalam diri pegawai untuk menduduki suatu posisi jabatan dan penilaian ini dilakukan oleh empat orang rekan kerja yang sehari-hari berada disekitar pegawai tersebut bekerja.

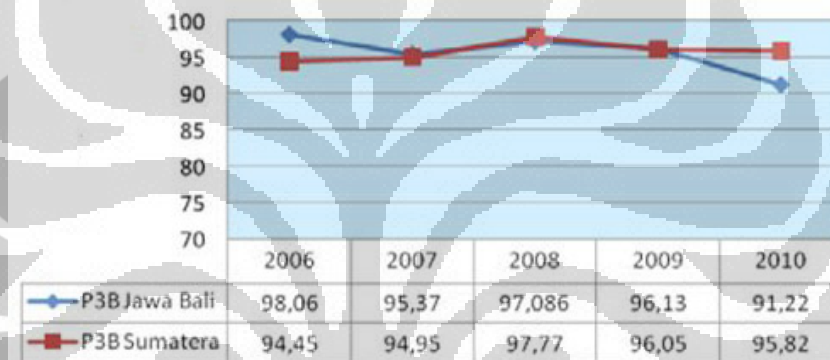
SMUK sendiri bukan hanya sebagai instrumen penilaian kinerja, melainkan termasuk pula di dalamnya pelaksanaan yang meliputi penetapan target kinerja (perencanaan kinerja), pemantauan, serta tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja tersebut. Pelaksanaan penilaian kinerja ini dilakukan setiap akhir semester berjalan dan diikuti oleh seluruh pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali di segala bidang baik pada Bidang Sumber Daya Manusia, juga bidang-bidang lainnya selain SDM yaitu bidang operasional.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Sistem penilaian kinerja pada PLN merupakan salah satu isu sensitif termasuk di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dimana hasil dari penilaian bersifat *confidential* atau rahasia. Proses penilaian pun dilakukan oleh pribadi masing-masing individu lewat *on-line* tanpa diketahui oleh orang lain kecuali pengelola dari hasil penilaian tersebut. Penilaian dilakukan oleh pegawai seluruh bidang pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali tiap akhir semester berjalan.

Indikator dalam SMUK sebagai penilaian kinerja yaitu pencapaian prestasi kerja dan kompetensi merupakan indikator yang tidak dapat lepas dari sifat subjektif dalam penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung dan empat orang rekan kerja ini. Subjektifitas ini membuat anggapan bahwa nasib seorang pegawai hanya bergantung pada atasan langsung dan empat rekan kerja saja.

Secara umum, fungsi dari penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mengukur pencapaian kinerja pegawainya. Grafik di bawah ini merupakan grafik kinerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali bila dibandingkan dengan PT PLN P3B yang berada di Sumatera.



Sumber: Dokumen Aplikasi Malcolm Baldrige PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, 2011

**Grafik 1.2: Kinerja Pegawai 2006-2010**

Pada grafik di atas terlihat bahwa kinerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali pada tahun 2010 mengalami penurunan dari yang sebelumnya 96,13% menjadi 91,22%. Angka ini kalah dibandingkan dengan kinerja PT PLN P3B Sumatera yang mencapai 95,82% pada tahun yang sama.

Untuk mengurangi penurunan kinerja pada tahun berikutnya, diperlukan *feedback* dari pelaksanaan penilaian kinerja yang mampu memberi gambaran tentang kekurangan dan kelebihan baik dari segi pencapaian kinerja maupun kompetensi yang dimiliki pegawai di tiap bidangnya dalam melaksanakan kerjanya. Hal ini agar pegawai dapat mengetahui dan mampu mempertahankan hal-hal yang mampu meningkatkan kinerja, serta meninggalkan sebab-sebab yang menurunkan kinerja pegawai. Sebab hasil dari penilaian kinerja yang baik hanya akan berguna jika dalam mendiagnose pelaks

dan menemukan masalah, juga mampu mengungkapkan sebab-sebabnya agar dapat diketahui perusahaan dan pegawai (Nawawi, 2008: 242). Oleh karena itu pemahaman akan pelaksanaan penilaian kinerja sangat perlu diperhatikan untuk setiap pegawai di setiap bidang kerja agar memahami dengan benar penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan.

Permasalahan lainnya dari hal diatas yaitu banyak pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali yang belum memahami secara benar dan lengkap mengenai penilaian kinerja yang diterapkan, sehingga menyebabkan terjadinya perbedaan dalam hal pelaksanaan penilaian kinerja di antara masing-masing bidang (Hasil Workshop SMUK PLN (Persero) P3B Jawa Bali RJTB, 28 Juni 2011). Padahal penilaian kinerja akan menjadi optimal apabila seluruh pegawai yang menjalankannya mengerti akan sistematika dan tata cara pelaksanaannya, sehingga hasil yang diperoleh lebih efektif dan dapat dimanfaatkan oleh seluruh pegawai dari seluruh bidang.

Bidang SDM merupakan pihak yang terlibat dalam mengurus jalannya proses penilaian ini agar berjalan efektif dan tepat waktu sehingga tujuan dari penilaian kinerja yang telah disebutkan pada pendahuluan di atas dapat tercapai. Pada bidang inilah hasil dari penilaian kinerja yang mencakup pencapaian prestasi kerja dan kompetensi akan diakumulasikan untuk menentukan keputusan selanjutnya mengenai seorang pegawai untuk memberikan *reward* dan *punishment* seperti penetapan kompensasi, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, kenaikan atau penurunan posisi jabatan, dan sebagainya.

Bidang SDM inilah yang paling dianggap memahami mengenai pelaksanaan sistem penilaian kinerja dibandingkan dengan bidang lainnya seperti Bidang perencanaan, Bidang pengembangan penyaluran, Bidang operasi sistem, Bidang Teknik penyaluran, Bidang keuangan, Bidang Umum, dimana keenam bidang lain selain bidang ini nantinya disebut sebagai bidang operasional. Permasalahan banyaknya pegawai yang belum memahami betul pelaksanaan penilaian kinerja dikhawatirkan akan berdampak pada perbedaan persepsi pegawai antar bidang yang dianggap paling memahami hal ini, yaitu SDM, dibandingkan dengan bidang yang sifatnya hanya sebagai pelaksana saja, yaitu bidang operasional. Persamaan persepsi mengenai penilaian kinerja yang efektif

dari seluruh pegawai dibutuhkan agar tercapainya tujuan dari penilaian kinerja tersebut.

Melihat fenomena di atas dan mengingat besarnya peranan penilaian kinerja maka penulis tertarik untuk meneliti pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan persepsi dari pegawai, khususnya untuk pegawai yang berperan dalam menindaklanjuti hasil penilaian kinerja tersebut yaitu pegawai di bidang SDM, dengan pegawai di bidang operasional yang berperan hanya sebagai pelaksana dari penilaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: “Apakah terdapat perbedaan mengenai persepsi antara pegawai Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali?”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pokok permasalahan yang ada, tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan mengenai persepsi antara pegawai Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali”.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1. Segi Akademis**

Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada kalangan akademis terutama bagi bidang ilmu administrasi mengenai persepsi pegawai atas pelaksanaan penilaian kinerja pada organisasi pelayanan publik khususnya, dan terhadap konsep pengembangan sumber daya manusia pada organisasi pelayanan publik.

#### **2. Segi Praktis**

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya pelaksanaan penilaian kinerja yang pada

akhirnya dapat memberikan manfaat bagi pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

### 1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan. Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang masalah yang hendak diangkat didalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan, dan batasan penelitian.

BAB II : Kerangka Teori. Bagian ini berisi tinjauan teori-teori dan konsep yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka berisi hasil penelitian sebelumnya mengenai penilaian kinerja. Pada bagian kerangka teori menghimpun sejumlah teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Bab III: Metode Penelitian dan Objek Penelitian. Bagian ini menjelaskan mengenai metode penelitian seperti pendekatan yang digunakan, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis data, skala pengukuran, lokasi penelitian serta keterbatasan penelitian.

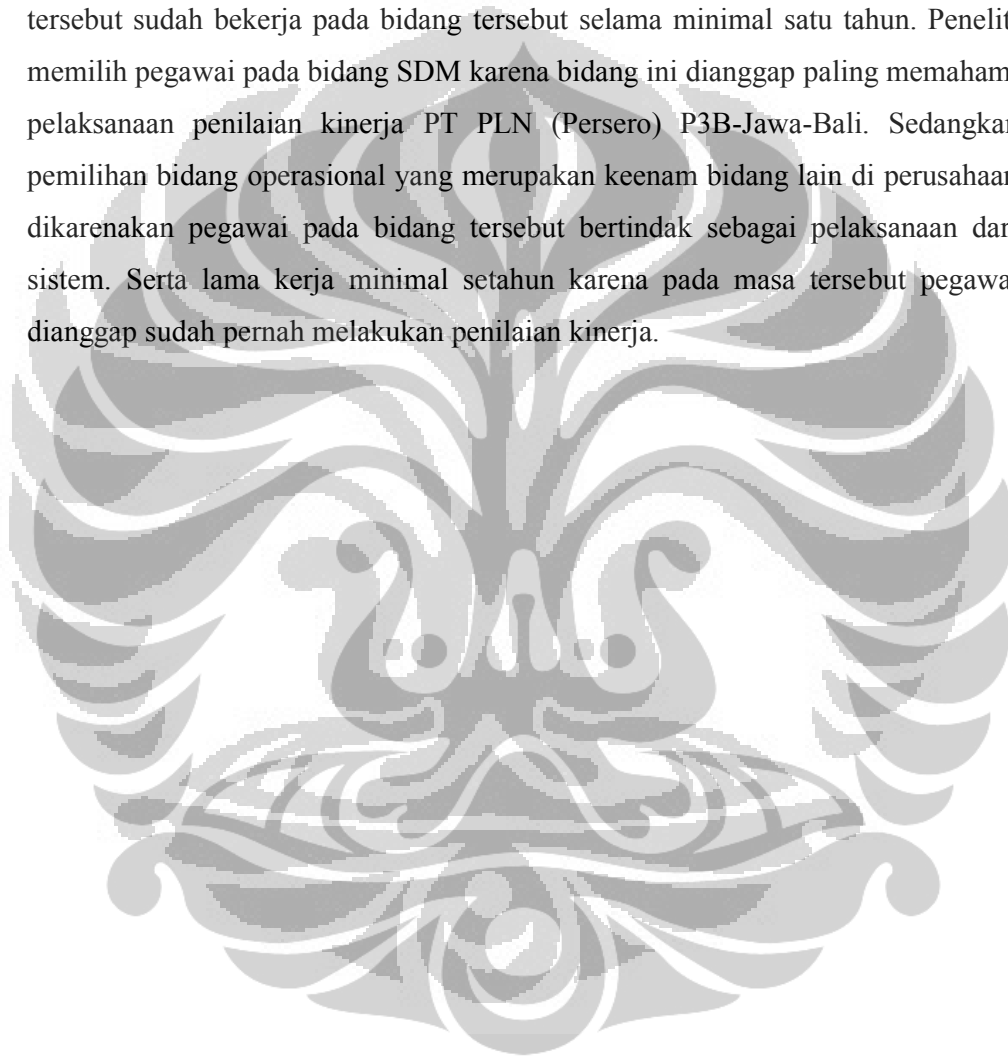
BAB IV: Pembahasan. Bagian ini menjelaskan bagaimana sistem penilaian kinerja dilakukan di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilanjutkan dengan penyajian hasil analisa mengenai perbedaan persepsi pegawai Bidang SDM dan bidang operasional terhadap pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

BAB V: Simpulan dan Saran. Pada bagian ini penulis memberikan kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan masalah.



## 1.6 Batasan Penelitian

Pembatasan penelitian dilakukan agar penelitian lebih memfokuskan pembahasan agar tidak menyimpang dari kerangka sampel yang telah ditentukan, yakni daftar nama pegawai pada bidang SDM dan Bidang Operasional PT PLN (Persero) P3B-Jawa-Bali yang terletak di Jalan Krukut Limo, Cinere Jakarta Selatan. Pegawai tersebut sudah bekerja pada bidang tersebut selama minimal satu tahun. Peneliti memilih pegawai pada bidang SDM karena bidang ini dianggap paling memahami pelaksanaan penilaian kinerja PT PLN (Persero) P3B-Jawa-Bali. Sedangkan pemilihan bidang operasional yang merupakan keenam bidang lain di perusahaan dikarenakan pegawai pada bidang tersebut bertindak sebagai pelaksanaan dari sistem. Serta lama kerja minimal setahun karena pada masa tersebut pegawai dianggap sudah pernah melakukan penilaian kinerja.



## BAB 2

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian yang mengangkat tema mengenai persepsi pegawai mengenai penilaian kinerja pada suatu perusahaan bukanlah sesuatu yang baru. Sebelumnya, telah dilakukan penelitian-penelitian yang mengangkat variabel serupa. Karena itu, penelitian ini berupaya melakukan suatu tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian terdahulu mengenai persepsi penilaian kinerja. Berikut merupakan penelitian serupa yang menjadi tinjauan pustaka dalam penelitian:

Peneliti yang mengambil tema penilaian kinerja adalah Josephine pada tahun 2003 dengan skripsinya yang berjudul “Analisis Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Perusahaan Gas Negara (Persero)”. Dalam penelitiannya penulis ingin mengetahui bagaimana persepsi pegawai terhadap sistem pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, serta persepsi pegawai terhadap peranan hasil penilaian kinerja, khususnya terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai, dan penetapan atas kenaikan gaji pokok berkala. Pada variabel sistem penilaian, indikator yang digunakan yaitu alur prosedur penilaian dan dimensi penilaian (*job related, relevancy, fairness, dan practically*). Didapat bahwa sistem penilaian pegawai dipersepsikan baik oleh responden. Walaupun demikian, masih dilihat adanya kelemahan-kelemahan yakni kecenderungan untuk penilaian yang sifatnya negatif terhadap alur prosedur penilaian dan reliabilitas dimensi penilaian. Berdasarkan hasil analisis variabel tingkat peranan dengan indikator peranan hasil penilaian terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai dan peranan dalam penetapan kenaikan gaji pokok berkala didapatkan bahwa tingkat peranan penilaian dipersepsikan baik. Maka dapat secara keseluruhan dapat digeneralisasikan bahwa persepsi pegawai terhadap penilaian kinerja pegawai adalah baik.

Terdapat juga penelitian lainnya yang ditulis oleh Jack N. Kondrasuk dari *University of Portland* yang tertulis dalam *International Journal of Business Review*.

*Management* tahun 2011 dengan judul ‘*Performance Appraisal in The Public Sector of Niger*’ –Penilaian Kinerja pada Sektor Publik di Nigeria. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan yang bekerja pada sektor publik di salah satu negara berkembang di Afrika Barat ini dari segi kepuasan mereka terhadap penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan. Persepsi pada penelitian ini mengenai kepuasan dari peranan penilaian kinerja dari segi kriteria penilaian, sebagai penyedia informasi dalam hal administrasi seperti gaji, promosi, dan kebutuhan pengembangan, serta pemberian motivasi. Hasil yang diperoleh dari kuesioner yang disebar melalui *e-mail* ke 352 karyawan dari perusahaan sektor publik berbeda yang diambil sebagai sampel menunjukkan bahwa mereka sangat tidak puas terhadap pelaksanaan penilaian kinerja dari indikator “kriteria penilaian” sebesar 60,51%. Dari hal ini menunjukkan kriteria penilaian tidak objektif dan masih menggunakan sistem yang kuno. Selain itu, 55,11% karyawan menilai bahwa penilaian kinerja juga tidak memberikan motivasi kepada mereka. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan di sektor publik Nigeria terhadap penilaian kinerja adalah tidak baik. Kesimpulan dari penelitian ini mengatakan bahwa perlu adanya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam hal penilaian kinerja.

Dari beberapa penelitian diatas, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya yaitu tema penelitiannya mengenai penilaian kinerja (*performance appraisal*) pegawai dan sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif serta mengambil objek penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam pelayanan publik milik negara. Adapun perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah perbedaan bidang pekerjaan dalam satu perusahaan akan menimbulkan perbedaan persepsi atas pelaksanaan penilaian kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan penulis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 3: Perbandingan Tinjauan Pustaka

Judul Penelitian	Tahun	Jurusan dan Asal	Jenis Karya Ilmiah	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
Analisis Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Perusahaan Gas Negara (Persero) (Penulis: Josephine)	2003	FISIP, Universitas Indonesia	Skripsi	Untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap sistem pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, serta peranan hasil penilaian kinerja, khususnya terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai, dan penetapan atas kenaikan gaji pokok berkala	Kuantitatif	Sistem penilaian pegawai dipersepsikan baik. Indikator peranan hasil penilaian terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai dan peranan dalam penentuan kenaikan gaji pokok berkala didapatkan bahwa tingkat peranan penilaian dipersepsikan baik. Secara keseluruhan dapat digeneralisasikan bahwa persepsi pegawai terhadap penilaian kinerja pegawai adalah baik
<i>Performance Appraisal in The Public Sector of Niger</i> (Penulis: Jack N. Kondrasuk)	2011	University of Portland	Jurnal	Untuk mengetahui persepsi karyawan yang bekerja pada sektor publik di Nigeria	Kuantitatif	Responden sangat tidak puas terhadap pelaksanaan penilaian kinerja dari indikator "kriteria penilaian" sebesar 60,51%. Dari hal ini menunjukkan kriteria penilaian tidak objektif dan masih menggunakan sistem yang kuno. Selain itu, 55,11% karyawan menilai bahwa penilaian kinerja juga tidak memberikan motivasi kepada mereka. Secara keseluruhan persepsi

						karyawan di sektor publik Nigeria adalah tidak baik.
Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang Sumber Daya Manusia dan Bidang Operasional atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali	2011	FISIP, Universitas Indonesia	Skripsi	Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali	Kuantitatif	—

Sumber: Telah diolah kembali

## 2.2. Kerangka Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2008: 13) Oleh karena itu

peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan SDM, atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional (Gomes, 2003: 4). Dari uraian-uraian yang dikemukakan sejumlah pakar tersebut, dapat ditarik pokok-pokok mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia secara universal adalah daya manusia yang berhubungan dengan integrasi sehingga menjadikan semua anggota organisasi terlibat untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu dilakukannya penilaian kinerja secara berkala sebagai evaluasi dari pencapaian perusahaan.

### **2.2.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja saat ini menjadi bagian dari suatu kegiatan manajemen SDM dimana merupakan proses pengamatan (observasi) yang dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi tersebut dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau gagalnya pegawai dalam melaksanakan kinerjanya.

#### **2.2.2.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2001: 67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pedapat lain dari Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Sedangkan Soeprihantono (1998:7) mengemukakan bahwa kinerja merupakan

hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target, sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. .

Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik jika sesuai dengan kemampuannya, dan didukung oleh orang-orang di sekitarnya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan alat ukur yang dapat dijadikan standard karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan menurut Ivancevich (2001: 253) yaitu: Kuantitas Kerja (*Quantity of work*), Kualitas Kerja (*Quality of Work*), Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*), Kualitas Personal (*Personal Qualities*), Kerjasama (*Cooperation*), Dapat dipercaya (*Dependability*), dan Inisiatif (*Initiative*)

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Sebelum dilakukan penilaian, komponen kinerja terlebih dahulu harus memenuhi aspek dalam kinerja karyawan. Hal ini untuk memastikan bahwa penilaian kinerja nantinya menilai komponen kinerja yang tepat. Pada penilaian kinerja PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, komponen yang dinilai adalah pencapaian unjuk kerja (prestasi kerja) dan kompetensi. Jika ditinjau dari ketujuh aspek kinerja menurut Ivancevich di atas, kedua komponen kinerja dapat dilihat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pencapaian kinerja, memenuhi aspek:
  - Kuantitas kerja (*Quantity of work*): Hal ini mencakup jumlah/besaran atas terselesaikan atau tidaknya suatu pekerjaan sesuai dengan kesepakatan target yang telah ditentukan antara pegawai yang bersangkutan dengan atasan langsung.
  - Kualias kerja (*Quality of work*): Hal ini merupakan pemenuhan standar dari suatu pekerjaan terkait ketepatan, ketelitian dan

kerapihan dari hasil akhir pekerjaan tersebut. Kualitas yang merupakan salah satu perencanaan target dalam penilaian kinerja ini juga mencakup kegunaan atau manfaat yang nantinya akan ditimbulkan dari pekerjaan tersebut.

- Kompetensi, memenuhi aspek:

Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*), Kualitas Personal (*Personal Qualities*), Kerjasama (*Cooperation*), Dapat dipercaya (*Dependability*), Inisiatif (*Initiative*). Dimana kelima hal diatas merupakan komponen kompetensi yang terdapat pada bagian kompetensi individu, kompetensi peran, dan kompetensi bidang pada setiap jabatan dalam organisasi PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

#### 2.2.2.2 Pemahaman Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996: 341) mengemukakan definisi dari penilaian kinerja (*performance appraisal*) yaitu: “*Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*”, yang artinya penilaian kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya. Pendapat lain datang dari Milkovich dan Boudreau (1997: 100) yang menyatakan definisi penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur kinerja karyawannya dengan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2005), Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan menjadi manfaat yang penting bagi pegawai, supervisor, departemen sumber daya manusia, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karir, pelatihan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya

Menurut Cascio (1992: 267) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari

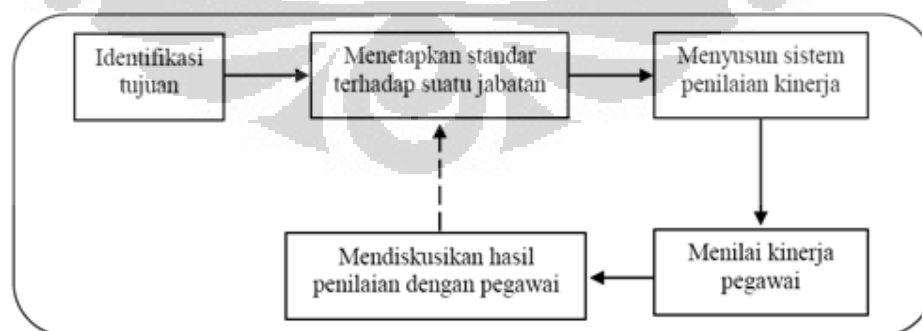


seseorang atau suatu kelompok. Tidak jauh berbeda dengan Cascio, menurut Bambang Wahyudi (2002: 101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Pendapat berikutnya disampaikan Henry Simamora (2004: 338) yang menurutnya penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

### 2.2.2.3 Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mondy (2008:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut mereka proses dari penilaian kinerja dapat digambarkan dengan alur berikut:



**Bagan 2.4 : Proses Penilaian Kinerja**

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi

dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360°. Penilaian dengan sistem 360° maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya.

Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja

Proses penilaian kinerja lainnya diungkapkan Mejia, dkk (2004:222-223) yang berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

#### **2.2.2.4. Tujuan Pelaksanaan Penilaian Kinerja**

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja. Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi satu peluang bagi seseorang dan bawahannya untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Hal ini memungkinkan untuk dapat mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa yang mungkin sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan oleh bawahan. Ketiga, penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan, karena penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir orang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya (Dessler, 2003: 326).

Menurut Joseph Tiffin yang dikutip oleh Henry Simamora dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2004: 344-345), tujuan mengevaluasi kinerja karyawan dapat dikategorikan atas dua tujuan pokok, yaitu:

- **Tujuan administrasi pengambilan keputusan promosi dan mutasi, misalnya:**

- i. Sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan mutasi. Untuk menentukan jenis-jenis latihan kerja yang diperlukan.
- ii. Sebagai kriteria seleksi dan penempatan karyawan.
- iii. Sebagai dasar penilaian program latihan dan efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, sistem pengawasan, kondisi kerja dan peralatan.
- iv. Sebagai metode pembayaran gaji dan upah.

- **Tujuan individual *employee development*, yang meliputi:**

- i. Sebagai alat ukur mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- ii. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja yang baik.
- iii. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja Karyawan sehingga dapat tercapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- iv. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasikan perilaku dari bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- v. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan selanjutnya.

**2.2.2.5. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif**

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawainya untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, metode dan instrumen penilaian kinerja yang digunakan harus memenuhi persyaratan, agar dapat mengungkapkan informasi tentang pekerja dan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

Raymond A. Noe mengemukakan perlunya persyaratan yang diperlukan agar terciptanya sistem pengukuran yang efektif, yaitu:

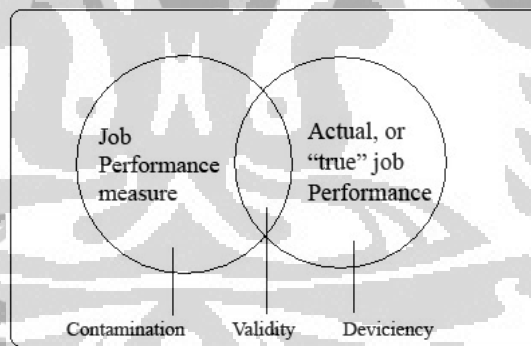
1. *Strategic Congruence*

Persyaratan kinerja yang diharapkan harus sesuai dengan strategi organisasi, tujuan, dan budaya organisasi. Kriteria ini menitikberatkan pada pentingnya sistem penilaian kinerja untuk mengarahkan pegawai agar berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Oleh karena itu sistem manajemen kinerja harus fleksibel untuk mampu beradaptasi dengan perubahan strategi organisasi.

2. *Validity*

Penilaian kinerja dapat dikatakan valid apabila ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja menilai aspek yang relevan dengan prestasi kerja. Persyaratan *Validity* disebut juga content validity (kesesuaian isi).

Validitas berkaitan dengan memaksimalkan *overlap* antara kinerja nyata dengan standar penilaian kinerja. Untuk lebih jelasnya lihat gambar berikut:



Sumber: Noe, A. Raymond, 2003: 334

**Gambar 2.5: Contamination and Deficiency of a Job Performance Measure**

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja dikatakan ‘contaminated’ apabila mengukur atau menilai aspek-aspek yang tidak relevan dengan kinerja.

### 3. *Reliability*

*Reliability* merupakan konsistensi penilaian kinerja; tingkatan dari hasil dari penilaian kinerja bebas dari kesalahan. Salah satu tipe utama reliabilitas yaitu *interrater reliability* yang berarti konsistensi antar penilai dalam melakukan penilaian kinerja, dengan kata lain dua orang penilai memberikan evaluasi yang sama/mendekati terhadap kinerja seorang pegawai. Penilaian yang subjektif akan menghasilkan reliabilitas yang rendah. Selain itu konsistensi juga dilihat dari item-item penilaian (*internal consistency reliability*). Sebagai tambahan, penilaian kinerja harus konsisten sepanjang waktu (*test-retest reliability*)

### 4. *Acceptability*

Sistem penilaian kinerja harus bisa diterima orang-orang yang menjalankan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang valid dan *reliable* mungkin saja tidak didukung oleh manajer (penilai) karena implementasinya cukup menyita waktu penerimaan pegawai terhadap penilaian kinerja dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja. ada tiga kategori keadilan yaitu keadilan dalam hal prosedur, hubungan interpersonal, dan *outcome*.

### 5. *Specificity*

Penilaian kinerja menerangkan secara spesifik kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana memenuhi harapan tersebut. apabila instrumen penilaian tidak menerangkan secara spesifik apa yang harus dikerjakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja tersebut tidak memenuhi persyaratan *specificity*. (Noe, 2003: 332)

Tidak jauh berbeda dengan yang diungkapkan Noe, pendapat lain mengatakan persyaratan yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang obyektif dan sesuai tujuan menurut Hadari Nawawi (2008:

256) adalah memenuhi persyaratan ilmiah dan persyaratan operasional. Dimana pembagian dari kedua syarat tersebut sebagai berikut:

A. Persyaratan Ilmiah atau persyaratan legal/formal, meliputi:

1. Persyaratan Relevansi

Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus relevan (sesuai) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja. Tugas yang dinilai harus jelas dan pasti hubungannya dengan standar pekerjaan.

2. Persyaratan Sensitivitas

Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif, dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara individual maupun kelompok.

3. Persyaratan Reliabilitas

Reliabilitas bermakna tingkat konsistensi (ketetapan) sebuah instrument penilaian. Penilaian kinerja yang baik harus konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja.

B. Persyaratan Operasional, meliputi:

1. Persyaratan Akseptabilitas

Akseptabilitas yang berarti dapat diterima, dapat diartikan juga bahwa penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, karena apa yang akan dinilai berhubungan atau berkenaan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja.

2. Persyaratan Praktis

Praktis berarti penilaian kinerja yang dipergunakan harus mudah baik cara pengerjaan, penilaian, maupun memahami hasilnya.

#### 2.2.2.6. Metode Penilaian Kinerja

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu

kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Penilaian kinerja karyawan memerlukan beberapa aktivitas melibatkan tahapan perencanaan, implementasi, dan review (evaluasi) (Indian Journal of Industrial Relations, 2003: 177).

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis, 1996:350). *Past based methods* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Sedangkan *Future based methods* adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang.

Metode-metode penilaian kinerja yang sesuai dengan pengkategorian dua tokoh di atas yang paling banyak digunakan menurut Mondy (2008:402-414) adalah: *Written Essays, Critical Incidents, Graphic Rating Scales, Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS), Multiperson Comparison, dan Management By Objectives.*

Setiap metode memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya, (Mondy, 2008: 414). Beberapa penelitian mendiskusikan bagaimana penilaian kinerja yang baik seharusnya terjadi. Penilaian kinerja harus ditujukan bukan hanya untuk kepentingan perusahaan, tetapi juga untuk kemajuan individu. oleh sebab itu, sistem yang digunakan dalam penilaian kinerja haruslah mengikuti pendekatan manusia (*human approach*) dan bukan hanya sekedar pendekatan mekanis yang legal (Indian Journal of Industrial Relations and Human Resources, 1981: 316)



### 2.2.2.7. Bias dan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348) adalah:

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya.
2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah).
4. *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;
5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
6. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja seringkali menemui permasalahan yang timbul baik dari perusahaan, penilai, evaluator, dan sebagainya. Permasalahan yang biasa dihadapi dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Konflik antara administratif dan pembangunan *goal*/tujuan
2. Penilaian kinerja digunakan untuk mekanisme kekuatan, dominasi, dan control, padahal untuk membantu perkembangan pertumbuhan individual dan perbaikan organisasi
3. Proses evaluasi tidak dilakukan /dianggap dengan serius oleh evaluator
4. Proses evaluasi tidak dilakukan /dianggap dengan serius oleh pegawai
5. Proses penilaian kinerja kurang mendapatkan dukungan dari upper management (manajemen atas) dan subordinates (komite organisasi)
6. Pegawai mempunyai sedikit atau tidak ada kesempatan mempengaruhi dalam proses penilaian kinerja
7. Sulitnya membangun kredibilitas untuk kedua belah pihak
8. Konflik dan kompetisi muncul dalam proses PA
9. Kurangnya komunikasi dari kedua pihak baik atasan maupun bawahan yang melakukan penilaian kinerja
10. Tidak mencerminkan tujuan // goal organisasi dalam penilaian kinerja tersebut (Journal of Applied Bussiness and Economic, 2011: 59)

### 2.2.3 Persepsi

Menurut Robbins, persepsi merupakan proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2006:171). Walaupun demikian, apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan obyektif. Tidak harus selalu berbeda, namun sering terdapat ketidaksepakatan (Robbins, 2002:284).

Bagaimana selanjutnya bahwa individu-individu melihat hal yang sama, namun mempersepsikannya berbeda? Sebenarnya kunci untuk memahami persepsi terletak pada penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu

pencatatan yang benar terhadap situasi. Seperti yang dikemukakan oleh David Krech, berikut ini:

*The cognitive map of the individual is not, then, a photographic representation of the physical world; it is, rather, a partial, personal construction in which certain objects, selected out by the individual for a major role, are perceived in an individual manner. Every perceiver artist, painting a picture of the world expresses his individual view of reality.*

(Peta kognitif individu itu bukanlah penyajian potografik dari suatu kenyataan fisik, melainkan agak bersifat konstruksi pribadi yang kurang sempurna mengenai objek tertentu, diseleksi sesuai dengan kepentingan utamanya dan dipahami menurut kebiasaannya. Setiap pemahaman (perceiver) adalah pada tingkat tertentu bukanlah seniman yang representatif, karena lukisan gambar tentang kenyataan itu hanya menyatakan pandangan realitas individunya) (Thoah, 2007: 142).

Menurut Winardi (2004: 204) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu stereotype, selektivitas, konsep diri, situasi, kebutuhan-kebutuhan, dan emosi. Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada:

- 1) Pelaku Persepsi: Bila individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual itu.
- 2) Target: Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan dan mirip.
- 3) Situasi: Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Waktu adalah dimana suatu obyek atau peristiwa itu dilihat dapat

mempengaruhi perhatian, seperti lokasi, cahaya dan panas (Winardi, 2004: 124)

Persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting. Dengan perkataan lain, persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimuli tersebut dan menerjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut demikian rupa, hingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap (Winardi, 2004: 204). Ketika individu memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu pelaku persepsi itu. Di antara karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan harapan. (Robbins, 2006: 170)

Teknik untuk memperoleh data secara tepat dan sah dalam membuat persepsi yaitu melalui:

- a. Persepsi yang selektif yaitu persepsi yang berkecenderungan hanya memperlihatkan aspek-aspek tertentu dari seseorang yang mendasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap.
- b. Proyeksi yaitu memproyeksikan sesuatu yang ada dalam diri kita sendiri kepada orang lain
- c. Stereotiping yaitu keyakinan tentang karakteristik orang dari suatu kelompok yang disamaratakan terhadap semua anggota kelompok itu.
- d. Halo Efek yaitu mengevaluasi individu secara umum didasarkan atas satu ciri saja

Penilaian kinerja merupakan proses yang melibatkan atasan dan pegawainya. Agar proses penilaian kinerja berjalan lancar, maka diperlukan kesadaran kedua belah pihak. Persepsi karyawan yang positif mengenai penilaian kinerja seharusnya dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik sebab unsure pemaksaan akan mempengaruhi hasil yang akan diperoleh.

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo, 2005: 76). Hipotesa yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

Ho : Tidak terdapat perbedaan mengenai persepsi antara pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali

Ha : Terdapat perbedaan mengenai persepsi antara pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali

### 2.4. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah unsur yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Gomes, 2007: 29) Secara definisi, konsep merupakan abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang khusus. Konsep tidak dapat diteliti atau diukur begitu saja tanpa batasan yang jelas. Untuk kegunaan penelitian maka konsep perlu diartikan dan dioperasionalkan terlebih dahulu untuk dapat dibaca dan dilihat. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini memiliki variabel yang kemudian diturunkan ke dalam dimensi yang akan diukur indikator-indikatornya.

Konsep yang akan dioperasionalkan adalah konsep persyaratan penilaian kinerja yang efektif menurut Raymond A. Noe yang terdiri dari:

- a. *Strategic congruence*: Berkaitan dengan kesesuaian instrument penilaian dengan tujuan, dan budaya organisas, serta kemampuan sistem penilaian kinerja untuk beradaptasi dengan perubahan strategi perusahaan.
- b. *Validity*: Suatu ukuran yang menunjukkan bahwa instrument penelitian mengandung aspek yang relevan dari kinerja pegawai dan disesuaikan dengan kondisi pencapaian kinerja
- c. *Reliability*: Tingkat konsistensi penilaian kinerja jika dilakukan berulang-ulang.

- d. *Acceptability*: Tingkat kepuasan penerimaan pegawai yang menggunakan sistem penilaian kinerja, yang dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap keadilan dari sistem penilaian. terdapat tiga kategori keadilan: yaitu keadilan dalam hal prosedur, hubungan interpersonal, dan *outcome*
- e. *Specificity*: Penilaian kinerja menerangkan secara spesifik kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana memenuhi harapan tersebut.

Adapun konsep tersebut secara singkat dapat diuraikan dalam tabel berikut:

**Tabel 2. 6: Tabel Operasionalisasi Konsep**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Persepsi Tentang Sistem Penilaian Kinerja	<i>Strategic congruence</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sasaran unit kerja mendukung Sasaran organisasi</li> <li>· Kesesuaian standar penilaian dengan tugas dan tanggung jawab pegawai</li> <li>· Kesesuaian standar penilaian sesuai dengan kompetensi pegawai</li> <li>· Melalui penilaian kinerja, nilai-nilai perusahaan dapat tersosialisasikan</li> <li>· Standar penilaian mengikuti perubahan yang terjadi dalam perusahaan</li> </ul>	Ordinal
	<i>Validity</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pentingnya item-item penilaian bagi keberhasilan pekerjaan pegawai di tiap unit</li> <li>· Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai</li> <li>· Penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif</li> </ul>	Ordinal
	<i>Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proses pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan berdasarkan prosedur berlaku</li> <li>· Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dilakukan dalam suasana yang nyaman</li> <li>· Penilai memiliki cukup kesempatan untuk mengamati kinerja rekan lainnya yang dinilai</li> <li>· Penilaian yang dilakukan cukup objektif</li> <li>· Aspek-aspek penilaian kinerja terukur</li> <li>· Metode penilaian, bentuk formulir dan alur prosedur penilaian kinerja sudah cukup praktis</li> </ul>	Ordinal

<i>Acceptability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Penggunaan instrumen dan prosedur penilaian kinerja diberlakukan sama bagi setiap pegawai</li> <li>· Pemberian umpan balik berupa penjelasan mengenai kekurangan dan perbaikan kinerja</li> <li>· Pegawai mendiskusikan pencapaian target dan pengembangan kompetensinya kepada atasan</li> <li>· Pegawai yang dinilai memiliki kesempatan mengajukan keberatan (<i>complain</i>) terhadap hasil penilaian kinerja</li> <li>· Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada pegawai</li> <li>· Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kenaikan gaji/kompensasi</li> <li>· Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir pegawai</li> <li>· Penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi/mutasi</li> <li>· Adanya tindakan disiplin (<i>punishment</i>) terhadap kinerja yang buruk</li> </ul>	Ordinal
<i>Specificity</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Standar kinerja diterangkan secara spesifik</li> <li>· Pegawai mengetahui dengan baik bagaimana mencapai standar kinerja tersebut</li> </ul>	Ordinal

Sumber: Noe, Raymond. A. 2003. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 4<sup>th</sup> ed. USA: Mc. Graw Hill

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan pengukuran terhadap suatu fenomena sosial. Pendekatan kuantitatif lebih mementingkan metode pengukuran dan *sampling*, karena pendekatan ini menggunakan pola deduktif yang menekankan prioritas yang sifatnya terperinci (*detail*) pada koleksi data dan analisis (Neumann, 2000: 141).

#### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data.

##### 3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2003: 54). Penelitian deskriptif ini menentukan dan melaporkan keadaan sekarang. Jadi penelitian ini dengan mengadakan studi lapangan di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali untuk menerangkan dan menjelaskan serta memberikan gambaran keadaan subjek/objek penelitian pada saat dilakukannya penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak, dalam hal ini menggambarkan perbedaan persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

##### 3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni karena berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis. Penelitian dilakukan untuk kepuasan akademis dan tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan



suatu masalah (Prasetyo dan Lina M. Jannah, 2005). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan persepsi pegawai bidang Sumber Daya Manusia dan bidang operasional atas penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

### 3.2. 3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Menurut dimensi waktu penelitian, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional*, yaitu karena penelitian dilakukan hanya pada satu waktu tertentu. Data hanya dikumpulkan untuk waktu tertentu saja untuk menggambarkan kondisi populasi (Purwanto, 2007: 61). Penelitian ini dilakukan pada tanggal 5 hingga 9 bulan Desember tahun 2011.

### 3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah *survey* dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan data primer serta pengumpulan data maupun arsip yang terkait dengan bahan penelitian sebagai data sekunder.

## 3. 3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Rosady Ruslan, pengumpulan data merupakan suatu langkah dalam metode ilmiah melalui prosedur sistematis, logis, dan proses pencarian data yang *valid*, baik diperoleh secara langsung (data primer) maupun data yang tidak langsung (data sekunder) untuk keperluan analisis dan pelaksanaan pembahasan suatu riset secara benar untuk menemukan kesimpulan, memperoleh jawaban dan sebagai upaya untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi oleh peneliti. (Ruslan, 2004: 27). Dari segi pengumpulan data, peneliti berusaha membagi ke dalam dua jenis metode pengumpulan yakni:

### 3. 3.1 Data Primer

Pengertian dari data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga yang bersangkutan untuk dimanfaatkan (Ruslan, 2004:38). Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan *survey*. Metode *survey* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yakni suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada

responden (yang telah ditentukan) (Umar, 2003: 46). Pengisian kuesioner akan dilakukan melalui *self administrated questionnaire* atau pengisian secara mandiri yakni pengisian dengan cara peneliti memberikan pada responden secara langsung dan meminta responden untuk mengisi (Prasetyo, 2005: 50).

### 3.3.2 Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang dihasilkan oleh pihak lain atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahannya tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu (Ruslan, 2004: 138). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kepustakaan yaitu dengan cara mempelajari buku, dokumen, literatur terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja. Pengumpulan data (informasi) dilakukan di perpustakaan/tempat lainnya dimana tersimpan buku-buku serta sumber data lainnya (Supranto, 1997: 11). Data sekunder lainnya yaitu data perusahaan berupa *Company Profile* PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dan arsip yang berkaitan dengan penelitian baik yang di dapat langsung dari perusahaan maupun internet.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Sebelum menentukan populasi target, peneliti harus menentukan unit analisis dan unit observasi terlebih dahulu. Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti, dapat berupa individu, kelompok, organisasi, kata-kata, simbol, masyarakat dan/atau negara. Sedangkan unit observasi adalah satuan darimana data diperoleh, dapat berupa individu, kelompok, pasangan, dokumen, dan lain sebagainya. Unit analisis dan unit observasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Unit Analisis: Pegawai berstatus aktif bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang operasional di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.  
Unit analisis penelitian dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 3. 7: Unit Analisis Populasi Penelitian**

Bidang SDM		Bidang Operasional	
SDM	24	Perencanaan	50
		Pengembangan Penyaluran	26
		Operasi Sistem	75
		Teknik Penyaluran	46
		Keuangan	35
		Umum	64
Total Populasi	24	Total Populasi	296

Sumber: Data Kepegawaian SDM PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali

Menurut data dari bagian personalia perusahaan, terdapat sebanyak 24 orang karyawan pada bagian SDM dan total 296 orang pegawai yang bekerja pada bidang operasional.

2. Unit Observasi: Pegawai berstatus aktif bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang operasional di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali yang telah bekerja minimal lebih satu tahun. Peneliti menentukan batasan lainnya kerja minimal setahun karena pegawai tersebut dianggap sudah pernah melakukan penilaian kinerja.

Maka populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 320 orang karyawan (didapatkan dari penjumlahan 24 orang pada bagian SDM dan 296 orang pada bidang operasional) yang berstatus aktif bekerja di PT PLN (Persero) P3B, kantor induk minimal selama satu tahun.

Sampel merupakan sebagian kecil atau kelompok yang dapat dikendalikan dan ditarik dari populasi. Dikarenakan populasi pada bidang SDM tidak terlalu besar, maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel secara *total sampling*, yaitu menggunakan seluruh jumlah populasi perusahaan yang akan diteliti. *Total sampling* digunakan jika jumlah populasi dari suatu penelitian tidak terlalu banyak (Prasetyo, 2005: 21). Sampel dari bidang dalam penelitian ini adalah 24 orang pegawai berstatus aktif yang telah bekerja minimal satu tahun di bidang SDM.

Lain halnya dengan sampel yang ingin didapat dari pegawai yang bekerja pada bidang operasional. Bidang operasional merupakan bidang kerja pada PT

PLN (Persero) P3B Jawa Bali selain bidang SDM. Pada enam bidang lainnya tersebut akan diambil sampel secara *stratified random sampling* secara proporsional. Yang dimaksud dengan proporsional dalam cara ini adalah jumlah sampel dalam setiap stratum sebanding dengan jumlah unsur populasi dalam stratum tersebut. Untuk lebih jelas mengenai pengambilan sampel, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. 8: Pengambilan Sampel Tiap Bidang (Orang)**

Bidang SDM (Total Sampling)		Bidang Operasional (Simple Random Sampling)	
SDM	24	Perencanaan	$50/296 \times 24 = 4.05 \rightarrow 4$
		Pengembangan Penyaluran	$26/296 \times 24 = 2.11 \rightarrow 2$
		Operasi Sistem	$75/296 \times 24 = 6.08 \rightarrow 6$
		Teknik Penyaluran	$46/296 \times 24 = 3.73 \rightarrow 4$
		Keuangan	$35/296 \times 24 = 2.84 \rightarrow 3$
		Umum	$64/296 \times 24 = 5.19 \rightarrow 5$
Total Sampel	24	Total Sampel	24

Sumber: Data diolah kembali

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa total sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 48 orang yang terdiri dari 24 orang pegawai bidang SDM dan 24 orang pegawai dari bidang operasional

### 3. 5 Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Prasetyo, 2005: 182). Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan ialah teknik analisis kuantitatif karena data yang dikumpulkan berjumlah besar, dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori.

Kuisisioner yang menggunakan skala perbedaan semantik pada penelitian ini dibuat dengan melingkari *skor*. Skala perbedaan semantik merupakan skala yang dikembangkan untuk mengetahui persepsi seseorang terhadap suatu variabel,

dengan menggunakan kata sifat yang saling bertentangan (Malhotra, 2004: 259). Dalam hal ini kata tersebut yaitu 'sangat tidak setuju' dan 'sangat setuju'. Pada skala ini, responden diberi ruang semantik untuk merefleksikan seberapa dekat sikap mereka terhadap objek yang sedang diteliti diantara dua kutub 'sangat tidak setuju' dan 'sangat setuju' tersebut. Dengan kata lain, responden diharapkan untuk memberikan tingkat persetujuannya mengenai suatu pertanyaan. Tingkatan tersebut ditunjukkan dengan melingkari salah satu angka yang tertera pada skala mulai dari 1 (satu) sampai 6 (enam).

- Angka 1 : Sangat Tidak Setuju
- Angka 6 : Sangat Setuju

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6

Peneliti tidak menggunakan deretan angka ganjil untuk menghindari responden menjawab dengan kecenderungan netral dengan melingkari angka tengah pada pilihan jawaban. Sedangkan jumlah enam angka dipilih penulis, bukan delapan atau sepuluh, karena dirasakan pilihan enam angka tidaklah terlalu banyak untuk responden menentukan posisi kecenderungan persepsi mereka.

Setelah peneliti memperoleh data yang diinginkan melalui *survey* lapangan, maka tahapan selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis dilakukan peneliti dengan bantuan *software Statistical Program for Social Science* versi 17.0 atau lebih dikenal dengan SPSS. Untuk menguji perbedaan persepsi, peneliti menggunakan aplikasi *Mann Whitney* yang terdapat dalam SPSS.

Uji *Mann Whitney* merupakan uji beda nonparametrik untuk mengetahui perbedaan dari dua sampel independen (Malhotra, 2004: 455) Uji ini dapat menggunakan ukuran sampel yang sama maupun berbeda dan berguna untuk menguji hipotesis nol tentang kesamaan parameter-parameter populasi yang berbeda. Uji *Mann Whitney* merupakan salah satu tes paling kuat di antara tes-tes nonparametrik untuk uji beda disamping tes t parametrik (Siegel, 1988: 145).

Secara garis besar pada uji *Mann-Whitney* diperoleh dua sampel random yang ukurannya bisa berbeda dan bisa sama, misalnya  $X_1, X_2, \dots, X_n$  dari

populasi X dan  $Y_1, Y_2, \dots, Y_m$  dari populasi Y. Dalam penelitian ini ukuran sampel yang digunakan sama yaitu masing-masing 24 orang pegawai dari dua bidang. Format uji hipotesis dari uji ini yaitu:

$H_0 : \mu = \mu_i$  ( tidak ada perbedaan signifikan diantara kedua sampel)

$H_a : \mu \neq \mu_i$  (terdapat perbedaan signifikan antara kedua sampel)

Untuk menguji hipotesis, dalam *Mann Whitney*, uji statistik untuk daerah kritis dengan menggunakan uji Z dengan rumus:

$$Z = \frac{U - \left[ \frac{1}{2n_1n_2} \right]}{\sqrt{\frac{1}{12n_1n_2(n_1 + n_2 + 1)}}}$$

dimana

$$U = n_1n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - \sum_{i=n_1+1}^{n_2} R_i$$

Keterangan:  $R(x)$  = jumlah rangking tiap sampel

$n_1$  = banyaknya sampel pada sampel 1

$n_2$  = banyaknya sampel pada sampel 2

Daerah kritis  $H_0$  ditolak jika nilai absolut Z hitung  $>$  nilai  $Z_{\alpha/2}$ . Bila didapatkan nilai signifikansi *Mann-Whitney* kurang dari ( $<$ ) nilai alpha yaitu 0.05, hal tersebut menandakan bahwa  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa terdapat perbedaan rata-rata antara kedua sampel (Siegel, 1988: 45). Pada penelitian ini, hipotesis yang ingin diuji yaitu:

$H_0$  : Tidak terdapat perbedaan signifikan mengenai persepsi antara pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali

$H_a$  : Terdapat perbedaan signifikan mengenai persepsi antara pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali”

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah suatu tingkatan dimana skala atau seperangkat ukuran merepresentasikan konsep secara akurat. Validitas meninjau seberapa baik suatu konsep didefinisikan oleh variabel pengukuran yang digunakan. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan *Corrected Item-Total Correlation* dengan nilai  $r$  pada alpha 0,05 Uji Satu Sisi. Selanjutnya setelah *item* dinyatakan valid maka dilakukan uji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. pengukuran reliabilitas dengan SPSS menggunakan *Cronbach Alpha*. Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Kedua uji tersebut dilakukan oleh dua bidang penelitian pada setiap indikator suatu dimensi. Berikut merupakan rata-rata skor uji validitas dan reliabilitas setiap dimensi:

**Tabel 3. 9: Skor Rata-rata Uji Validitas dan Reliabilitas Setiap Indikator Kelima Dimensi Persepsi Tentang Sistem Penilaian Kinerja**

Dimensi	Uji Validitas ( <i>Corrected Item-Total Correlation</i> )		Uji Reliabilitas ( <i>Cronbach Alpha</i> )	
	Bidang SDM	Bidang Operasional	Bidang SDM	Bidang Operasional
Strategic Congruence	0.781	0.751	0.953	0.968
Validity	0.837	0.806	0.952	0.968
Reliability	0.668	0.765	0.953	0.968
Acceptability	0.603	0.732	0.954	0.968
Specificity	0.748	0.757	0.953	0.968

Sumber: Data Olahan SPSS, Januari 2012

Seperti yang telah disebutkan, uji validitas dilakukan dengan membandingkan *Corrected Item-Total Correlation* dengan nilai  $r$  pada alpha 0,05 Uji Satu Sisi. Untuk mengetahui nilai  $r$  tersebut, sebelumnya diperlukan nilai  $df$  dengan rumus  $n$  (jumlah sampel tiap kelompok) dikurangi 2 atau  $24-2=22$ . Nilai  $r$  untuk  $df$  sebesar 22 adalah 0,2711 (Pratisto, 2004: 34). Oleh karena itu indikator dikatakan valid jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* > nilai  $r$ . Dapat dilihat pada kolom uji

reliabilitas diatas, keseluruhan nilai rata-rata nilai *Corrected Item-Total Correlation* tiap dimensi pada masing-masing bidang dibawah angka 0,2771. Dengan demikian keseluruhan indikator dapat dikatakan memenuhi uji validitas.

Selanjutnya suatu variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,600 (Malhotra,2006: 274). Pada kolom uji reliabilitas diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan dari rata-rata seluruh indicator tiap dimensi tidak kurang dari 0,600. Dengan demikian seluruh *item* tersebut sudah reliable. Nilai uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing indicator dapat dilihat pada lampiran.

### 3.7 Skala Pengukuran

Berdasarkan sifatnya, skala ini tergolong pada skala interval. Secara garis besar, skala interval adalah skala yang memberikan objek atau kategori yang sifatnya menyatakan tingkat atau *ranking* dengan rentang yang berjarak sama. Dalam penelitian, skala ini biasa digunakan untuk mengukur sikap, opini, persepsi, atau pilihan (Malhotra, 2004: 238). Penelitian ini berusaha untuk mengukur perbedaan persepsi pegawai dari dua bidang yang berbeda yaitu bidang SDM dan obidang operasional terhadap penilaian kinerja yang dilaksanakan PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

### 3.8 Lokasi Penelitian

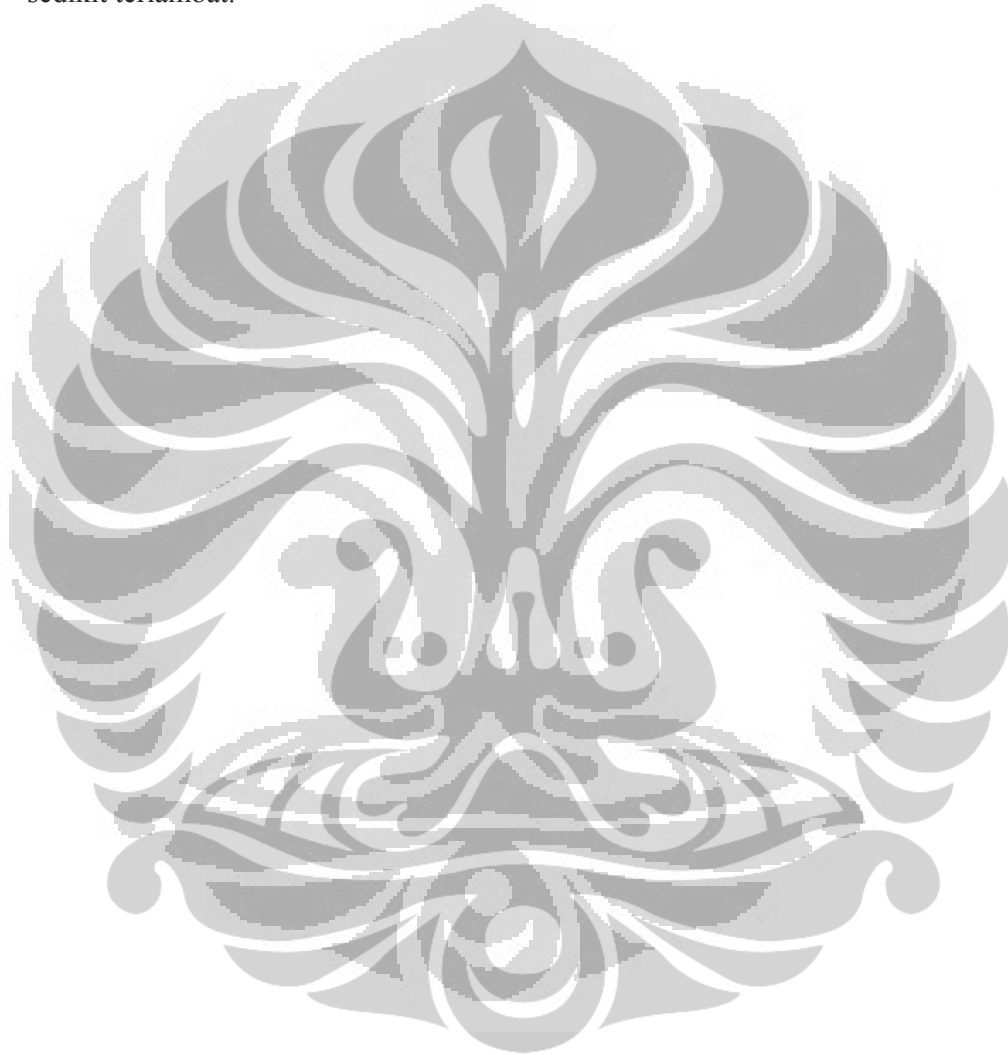
Penelitian dilakukan di kantor induk PT. PLN (Persero) P3B Jawa Bali yang berlokasi di Krukut Limo, Cinere, Jakarta Selatan dan kuesioner disebarkan oleh responden yang telah memenuhi syarat di kantor bidang SDM dan keenam bidang operasional lainnya.

### 3.9 Keterbatasan Penelitian

Uji coba kuesioner atau *Pre-Test* tidak dilakukan sebelum penyebaran dilakukan. Untuk itu uji Validitas dan Reabilitas dilakukan dengan menggunakan masing-masing 24 orang dari bidang SDM dan bidang Operasional yang juga digunakan sebagai sampel penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menemui



kendala yaitu pada saat dilakukannya penyebaran kuesioner. Saat itu bertepatan dilakukannya uji kompetensi yang diselenggarakan oleh perusahaan setiap triwulan sehingga kesulitan untuk menemui responden dari bidang SDM. Selain itu dalam hal perijinan untuk menyebarkan kuesioner di bidang-bidang lain selain SDM juga sedikit mengalami hambatan, yang membuat perolehan data primer ini sedikit terlambat.

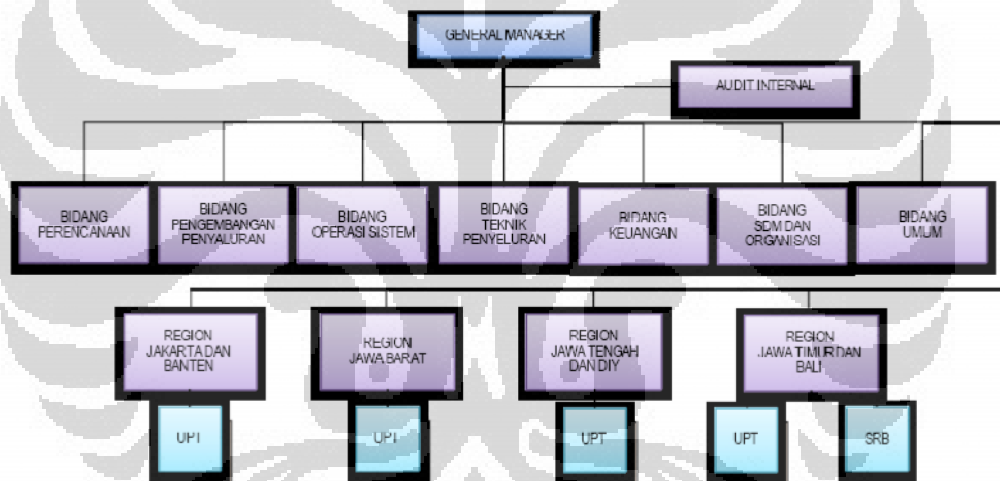


## BAB 4

### PEMBAHASAN

#### 4.1. Struktur Organisasi dan Sistem Penilaian Kinerja PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali

Dalam rangka perkembangan dan kebutuhan perusahaan juga untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu dilakukan penyesuaian dan penataan organisasi PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Berikut merupakan bagan susunan organisasi PT PLN (Persero) P3B Jawa-Bali yang terbagi dalam beberapa bidang kerja:



Sumber: SK Dir. No. 278. K/DIR/2008

**Gambar 4.10: Struktur Organisasi PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali**

Berdasarkan SK. Dir No 259.k/Dir/2009 tanggal 23 Oktober 2009, dari bagan diatas, digambarkan bahwa PT PLN (Persero) P3B Jawa-Bali terdiri dari 12 unit induk dan 32 unit pelaksana yaitu:

- Unit induk: Bidang Perencanaan, Bidang pengembangan dan penyaluran, Bidang operasi sistem, Bidang Teknik penyaluran, Bidang Keuangan, Bidang SDM, Bidang Umum, Audit Internal, Region Jakarta dan Banten, Region Jawa Barat, Region Jawa Tengah dan DIY, serta Region Jawa Timur dan Bali

- Unit Pelaksana: Terdiri atas 31 Unit Pelaksana UPT dan satu sub-region Bali.

Salah satu dari bagian organisasi pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali yaitu bagian Sumber Daya Manusia (SDM). Bidang ini secara garis besar bertanggung jawab menjamin tersedianya SDM yang berkualitas serta memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya meliputi penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi, penempatan pembinaan dan pengembangan SDM secara komprehensif dan terencana; mengelola kegiatan administrasi kepegawaian berbasis sistem informasi kepegawaian yang terpadu, menyelenggarakan hubungan industrial, serta pengembangan organisasi sesuai kebutuhan dan perencanaan tenaga kerja, manajemen karir dan kinerja. Sedangkan bidang operasional yang terdiri dari keenam bidang lainnya yang menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing dalam rangka mengatur penyaluran listrik secara merata untuk provinsi Jawa Bali.

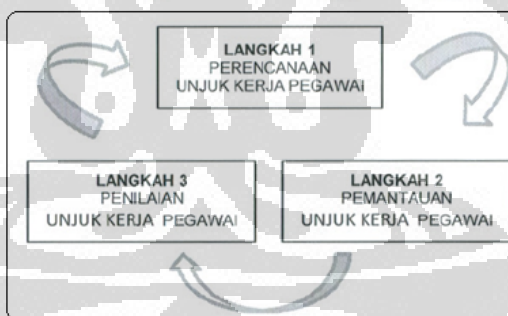
Sistem penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali disebut Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK). SMUK adalah suatu proses strategis dan terpadu untuk menunjang keberhasilan organisasi melalui optimalisasi sumber daya manusia (SK Nomor: 339K/ DIR/ 2008). Tujuan ditetapkannya Sistem Manajemen Unjuk Kerja ini adalah agar terwujudnya penilaian kinerja yang dapat membangun dan membina budaya pembelajaran dan berprestasi serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi serta kontribusi pegawai bagi perseroan. Selain itu tujuan lainnya yaitu untuk dijadikan pedoman mengevaluasi kinerja pegawai secara lebih transparan, terukur dan obyektif sehingga Perseroan dapat memberikan kompetensi dan atau penghargaan yang berkeadilan dan sepadan dengan unjuk kerja pegawai selama bekerja dalam kurun waktu satu semester. Nilai unjuk kerja pegawai meliputi:

- Pencapaian sasaran unjuk kerja (prestasi kerja) pegawai dalam waktu satu semester.
- Kompetensi individu yang meliputi sikap dan perilaku pegawai untuk mendukung unjuk kerja dalam kurun waktu satu semester berjalan

Kegiatan ini dilakukan setiap enam bulan sekali, untuk mengetahui pencapaian kinerja pegawai selama semester tersebut, juga untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan sebagai perwujudan dari hasil SMUK yang bersangkutan. Contoh dari tindakan tersebut diantaranya yaitu diadakannya pendidikan dan pelatihan, remunerasi, dan sebagainya. Dengan hal ini maka dapat dikatakan bahwa hasil SMUK menjadi salah satu alat ukur yang kuat dalam menentukan suatu tindak lanjutan yang akan dilakukan oleh diri seorang pegawai.

SMUK untuk kategori penilaian unjuk kerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung yang bersangkutan. Sedangkan untuk penilaian kompetensi individu dilakukan oleh multisumber yaitu penilaian 360 derajat oleh atasan langsung, rekan kerja sebanyak empat orang yang tempat kerjanya disebelah kanan, kiri, depan, dan belakang pegawai yang bersangkutan, serta oleh bawahan, jika pegawai tersebut memiliki bawahan.

Siklus SMUK pegawai merupakan kerangka kerjasama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan dalam kurun waktu satu semester. Siklus ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: SK. Dir. No. 309 Tahun 2009

### Gambar 4.11: Proses Sistem Manajemen Unjuk Kerja

Ketiga langkah tersebut merupakan tahapan inti dari SMUK yang nantinya akan dilanjutkan oleh kalibrasi dan umpan balik.

#### 1. Penyusunan Kontrak sasaran Unjuk Kerja

Merupakan tahap awal berupa diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan guna menetapkan sasaran unjuk kerja pegawai untuk satu semester. Penyusunan kontrak sasaran unjuk kerja pegawai

merupakan tahap diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Penyusunan kontrak sasaran unjuk kerja pegawai, mencakup penulisan kontrak sasaran unjuk kerja pegawai mencakup tiga acuan, sebagai berikut:

- i. Merupakan turunan/*cascading* dari KPI Atasan langsung yang menggambarkan apa yang akan dicapai atau diselesaikan sepanjang satu siklus manajemen unjuk kerja pegawai.
- ii. Menggambarkan kesesuaian dengan level kompetensi pegawai
- iii. Memenuhi kaidah prinsip SMART, yaitu:  
*Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), artinya sasaran unjuk kerja harus bisa diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif, *Achievable* (bisa dicapai), *Realistic* (realistis), *Time Bound* (ada batas waktunya)

Dari proses penyusunan kontrak ini akan diperoleh kesepakatan bersama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan.

## 2. Pemantauan Unjuk Kerja Pegawai

Tahap ini merupakan tahapan kedua dari pelaksanaan SMUK. Pengertian dari tahapan ini merupakan tahap intern diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai untuk memperoleh informasi tentang kemajuan pencapaian sasaran unjuk kerja pegawai dari pegawai yang bersangkutan. Tahapan ini dapat dipergunakan oleh atasan langsung untuk melakukan pembinaan, bimbingan, konsultasi, dan konseling terhadap pegawai yang bersangkutan. Pada tahap pemantauan ini terjadi koreksi sasaran unjuk kerja pegawai, dilakukan pula revisi sasaran unjuk kerja pegawai yang selanjutnya revisi tersebut menjadi kesepakatan sasaran unjuk kerja pegawai yang baru.

## 3. Penilaian Unjuk kerja pegawai

Penilaian ini diberikan kepada pegawai yang bersangkutan telah melaksanakan pekerjaan sekurang-kurangnya tiga bulan pada akhir semester yang berjalan. Penilaian ini merupakan diskusi formal antara atasan langsung dengan

pegawai yang bersangkutan dan dilakukan pada akhir proses manajemen unjuk kerja pegawai dengan diketahui oleh pegawai yang bersangkutan. Hasil dari penilaian unjuk kerja pegawai ini selanjutnya akan dikirimkan kepada bidang kepegawaian sebagai dasar untuk proses tindak lanjut yang diperlukan.

Kriteria penilaian individu dalam SMUK Pegawai ini terdiri dari kompetensi Individu, Kompetensi Peran, dan Kompetensi Bidang (Direktori Kompetensi, 2008)

- Kompetensi Individu meliputi *Integrity* – Integritas, *Customer Service Orientation (CSO)* *Achievement Orientation (ACH)* - Orientasi Pada Pencapaian, *Continous Learning (CLE)* - Pembelajaran Berkelanjutan pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya, serta *Adaptability (ADP)* – Adaptasi.
- Kompetensi Peran: Kompetensi Peran (*role competency*) yaitu jenis kompetensi yang diperlukan pada jabatan tertentu di perusahaan baik jabatan struktural maupun fungsional
- Kompetensi Bidang: Kompetensi Bidang (*Technical Competency*) yaitu jenis kompetensi yang diperlukan sesuai dengan jenis profesi dari masing-masing individu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan secara teknis baik jabatan yang bersifat struktural maupun fungsional. Kompetensi Bidang disusun berdasarkan pada pengelompokan Pohon Profesi pada PT PLN (Persero) dan uraian detail mengenai *Hard Competency*

Penilaian Unjuk kerja pegawai dilaksanakan sesuai siklus yang telah ditetapkan, dengan penilaian kompetensi individu dilakukan secara multi sumber, sedangkan penilaian unjuk kerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung, hasil diskusi penilaian antara atasan langsung dan pegawai dimasukkan ke dalam formulir manajemen unjuk kerja pegawai, dengan tahapan sebagai berikut :

- 1) Menyiapkan Formulir
- 2) Mencantumkan hasil akhir dan keterangan yang menyatakan pencapaian pemenuhan KPI individu.
- 3) Menyimpulkan hasil penilaian unjuk kerja pegawai, sebagai berikut:

- a. Hasil penilaian pelaksanaan sasaran unjuk kerja dan Pengembangan Individu diakumulasikan lalu diberikan dalam bentuk nilai sasaran unjuk kerja yang berupa nilai nominal, yaitu sebagai berikut

**Tabel 4. 12: Tabel Hasil Penilaian Sasaran Unjuk Kerja Pegawai (Dinilai oleh Atasan Langsung)**

Rentang Nilai Sasaran Unjuk Kerja	Hasil Penilaian Sasaran unjuk kerja pegawai	Simbol
401-500	Pencapaian Luar Biasa (Outstanding)	OS
301-400	Melampaui Harapan (Exceeds Requirements)	ER
201-300	Memenuhi Persyaratan (Meet Requirements)	MR
101-200	Perlu Pengembangan (Need Improvement)	NI
0-100	Pencapaian Minimum (Marginal)	MG

Sumber: SK. Direksi No.309.K/DIR/2009

Akumulasi dibawah 0 hingga 100 diberi symbol MG, sedangkan untuk rentang 101 hingga 200 diberi symbol NI. Untuk jumlah 201 hingga 300 diberikan symbol MR. Simbol ER diberikan untuk pegawai yang nilai akumulasi sasaran unjuk kerja pegawainya 301 sampai 400, dan OS diberikan untuk pegawai yang pencapaian penilaiannya luar biasa yaitu terletak pada nilai 401 hingga 500.

- b. Hasil penilaian kompetensi dalam bentuk nilai individu diberikan dalam bentuk nilai kompetensi individu, seperti tabel berikut:

**Tabel 4. 13: Tabel Hasil Penilaian Kompetensi individu( Dinilai Oleh Empat Rekan Kerja)**

Rentang Nilai Kompetensi individu	Hasil Penilaian Kompetensi individu	Simbol
401-500	Kompetensi Istimewa	Kom-1
301-400	Kompetensi Selalu Ditampilkan	Kom-2
201-300	Kompetensi Sering Ditampilkan	Kom-3
100-200	Kompetensi Jarang Ditampilkan	Kom-4

Sumber: SK. Direksi No.309.K/DIR/2009

Penilaian kompetensi individu diperoleh melalui survey multi sumber (*multi source survey*) dengan menggunakan lima skala penilaian yaitu “Panutan”, “Selalu”, “Sering”, “Jarang”, dan “Tidak Pernah”. Kompetensi yang dinilai ada 4 jenis kompetensi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu ingritas, orientasi melayani pelanggan, orientasi pencapaian, pembelajaran berkesinambungan, dan adaptasi.

Pencapaian unjuk kerja pegawai dengan menunjukkan perlakuan yang konsisten, menjadi panutan, dan senantiasa menyumbang kearah kemajuan perusahaan secara keseluruhan diberi simbol “Panutan”. Pencapaian unjuk kerja pegawai dengan menunjukkan perlakuan yang konsisten dan menjadi contoh yang baik, diberi simbol “Selalu”. Simbol “Sering” diberikan untuk pegawai dengan menunjukkan kompetensi namun belum merupakan kekuatan potensial. Pencapaian unjuk kerja pegawai dengan jarang menunjukkan kompetensi secara efektif diberi simbol “Jarang”. Dan untuk pegawai yang pencapaian unjuk kerjanya tidak pernah menunjukkan kompetensi yang diharapkan, diberi simbol “Tidak Pernah”.

Kesimpulan nilai unjuk kerja pegawai berdasarkan matriks berikut:

**Tabel 4. 14: Tabel Kesimpulan nilai unjuk kerja pegawai**

Hasil Penilaian Kompetensi Individu	Hasil Penilaian Sasaran Individu				
	MG	NI	MR	ER	OS
Kom-1				Sangat Potensial	Luar Biasa
Kom-2		Kandidat Potensial	Potensial	Optimal	Sangat Optimal
Kom-3	Perlu Perhatian	Kandidat Potensial			
Kom-4	Sangat Perlu Perhatian	Perlu Penyesuaian			

Sumber: SK. Direksi No.309.K/DIR/2009

Nilai rata-rata dari jumlah nilai sasaran unjuk kerja pada poin a diatas ditambah dengan jumlah nilai kompetensi individu pada poin b merupakan kesimpulan nilai unjuk kerja pegawai pada semester yang bersangkutan, digunakan sebagai dasar penetapan penghargaan langsung berupa imbalan unjuk kerja semesteran (IKS) yang merupakan kompensasi atas semester prestasi kerja pegawai berdasarkan hasil unjuk kerja yang merupakan kompetensi nyata dan terukur (*pay for performance*) yang besarnya ditentukan oleh keputusan direksi.

Setelah pengisian SMUK selesai, maka selanjutnya dilakukan evaluasi yang disebut kalibrasi. Kalibrasi, adalah penyetaraan nilai unjuk kerja pegawai



yang dilakukan atasan langsung bersama dengan atasan atasan langsung ataupun dalam forum komite *Appraisal* sesuai kewenangan berdasarkan bukti-bukti pencapaian atas kontrak sasaran unjuk kerja dan pembuktian kompetensi individu. Maksud dilakukannya kalibrasi hasil Penilaian Unjuk Kerja Pegawai adalah (SK. Direksi No. 309.K/DIR/2009) untuk menjamin adanya korelasi dan keseimbangan serta keserasian hasil penilaian pada suatu unit kerja atau bagian yang memiliki kaitan secara langsung ataupun secara hirarki merupakan bagian dari suatu unit kerja serta menghindari Penilaian Unjuk Kerja pegawai yang bias atau berkesan ekstrim pada suatu satuan kerja tertentu;

Jika hasil dari penilaian kinerja sudah keluar yaitu berupa skor gabungan antara nilai sasaran unjuk kerja yang merupakan hasil dari penilaian atasan langsung, dengan nilai kompetensi individu yang dilakukan oleh multisumber. Untuk kepentingan administrasi maka nilai kinerja pegawai hasil pengesahan akhir diarsipkan dalam data kepegawaian dan dipergunakan sebagai acuan pengembangan karir pegawai. Nilai kinerja pegawai tersebut pada setiap siklus manajemen kinerja pegawai digunakan sebagai bahan pertimbangan kenaikan Grade dan atau Level Kompetensi dan atau mutasi jabatan serta pemberian *Pay for Performance-1*.

Sama seperti penilaian kinerja umumnya, SMUK juga memiliki umpan balik yang diharapkan dari proses manajemen ini. Umpan Balik kepada pegawai dilakukan melalui pengisian Lembar umpan balik kinerja yang diisi oleh atasan langsung maupun pegawai. Secara keseluruhan, tidak ada perbedaan dalam proses penilaian kinerja baik yang dilaksanakan oleh pegawai SDM maupun bidang lainnya. Formulir *on-line* yang digunakan sama, dan periode pengisian serta sistematika yang berlaku juga tidak ada perbedaan antara bidang satu dengan yang lainnya. Kendati isi dari aspek yang dinilai berbeda, misalnya aspek penilaian kompetensi bidang SDM berbeda dengan penilaian aspek kompetensi bidang penyaluran, hal tersebut sudah disesuaikan dengan tugas masing-masing tiap bidang sesuai uraian jabatan setiap posisi pegawai.

## 4.2. Penyajian Data Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kategori yang meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden.

### 4.2.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

**Tabel 4. 15: Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Pria	26	54.2
Wanita	22	45.8
Total	48	100

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Identitas berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui lebih detail berapa banyak pegawai pria dan wanita yang menjadi responden dalam penelitian. Dari total keseluruhan responden sebanyak 48 orang dari bidang SDM dan operasional, mayoritas responden berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 26 orang atau sebesar 54,2%. Sisanya yaitu sebanyak 22 orang berjenis kelamin wanita atau sebesar 45,8%. Hal ini disebabkan karena kebanyakan pegawai yang bekerja di perusahaan listrik PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali di setiap bidangnya adalah laki-laki. Namun perbedaan jumlah banyaknya jenis kelamin tertentu ini tidak mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### 4.2.2. Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4. 16: Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

Umur	Frekuensi	Persen
≤ 30 Tahun	25	52.1
31-40 Tahun	8	16.7
41-50 Tahun	13	27.1
51 Tahun Lebih	2	4.2
Total	48	100

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari tabel diatas, mayoritas responden berada pada kategori usia antara  $\leq 30$  tahun yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 52,1%. Peringkat usia terbanyak kedua yaitu pada kategori usia 41-50 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 27,1%. Berikutnya, responden berusia antara 31-40 tahun tercatat sebanyak 8 orang atau 16,7% dan sisanya yaitu sebanyak 2 orang atau 4,2% responden berusia lebih dari 51 tahun.

Dari tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa gambaran responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah usia kurang atau sama dengan 30 tahun dikarenakan pada umumnya usia tersebut merupakan usia produktif bekerja dan tingkat partisipasinya terhadap kegiatan masih tinggi. Selain itu pada usia tersebut pegawai muda memiliki banyak ide-ide baru dan lebih enerjik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik karena kondisi fisik yang prima. Namun kisaran usia diatas 30 tahun tetap dianggap lebih berpengalaman dan mempunyai fisik yang baik serta semangat kerja yang tidak kalah dengan pegawai muda.

#### 4.2.3. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik ketiga adalah karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan pegawai pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 17: Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Umur	Frekuensi	Persen
SMA/STM/SMEA	6	12.5
D3	9	18.8
S1	30	62.5
S2	3	6.3
Total	48	100

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pendidikan formal terakhir para responden umumnya adalah SI (Sarjana) sebanyak 30 orang atau sebesar 62,5%. Untuk pendidikan D3 (Diploma) sebanyak 9 orang atau 18.8%. Sedangkan responden berpendidikan terakhir SMA/STM/SMEA sebanyak 6 orang atau 12,5%. Sisanya yaitu sebanyak 3 orang atau 6,3% responden yang berpendidikan terakhir S2 (Magister). Banyaknya pendidikan pegawai di jenjang sarjana dikarenakan banyaknya usia dari responden itu sendiri yang berusia antara  $\leq 30$  tahun. Pada usia tersebut umumnya seseorang baru menyelesaikan program sarjananya dan bekerja sehingga belum dapat atau belum selesai menempuh pendidikan lanjutan yaitu program magister. Pendidikan terakhir pegawai tentunya disesuaikan dengan kebutuhan kerja bidang pekerjaan dimana pegawai tersebut bekerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

#### 4.3. Analisis Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang SDM dan Bidang Operasional Atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

Pada bagian ini akan disajikan tabel uji perbedaan *Mann Whitney* yang berisi tentang bagaimana perbedaan persepsi pegawai Bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja. Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada analisis penelitian ini yaitu *Strategic congruence*, *Validity*, *Reliability*, *Acceptability*, dan *Specificity*. Berikut akan disajikan analisis yang berisi perbedaan persepsi pegawai dari bidang-bidang kerja berdasarkan dimensi-dimensi tersebut.

##### 4.3.1. Analisis Dimensi *Strategic Congruence*

Untuk mengetahui persepsi pegawai baik bidang SDM maupun bidang operasional, maka dimensi pertama yang diukur adalah mengenai *Strategic congruence* atau kesesuaian instrument penilaian dengan tujuan, dan budaya organisas, serta kemampuan sistem penilaian kinerja untuk beradaptasi dengan perubahan strategi perusahaan. Dalam dimensi ini terdapat beberapa beberapa indikator yang dijadikan alat bantu untuk menunjukkan persepsi pegawai.

**Tabel 4. 18: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Strategic Congruence* Indikator Sasaran Kerja dimana Responden Bekerja Mendukung Sasaran Kerja PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali**

Jawaban	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	1	4.2	4.83	4.21
2	0	0	0	0		
3	2	8.3	8	33.3		
4	6	25.0	4	16.7		
5	10	41.7	6	25.0		
6	6	25.0	5	20.8		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Berdasarkan tabel 4.18 terlihat bahwa mayoritas jawaban dari responden yang bekerja pada bidang SDM, yaitu sebanyak 10 orang atau 41,7%, menunjukkan kecenderungan berada pada persepsi sangat setuju dengan skor 5 dan mean jawaban 4,83, sebagai jawaban dari pertanyaan ini. Jawaban yang paling banyak lainnya juga tetap berada pada kecenderungan persepsi sangat setuju yaitu pada skor 4 dan 6 dengan jumlah responden masing-masing sebanyak 6 orang atau 25% dengan mean jawaban 4,21.

Hal ini berbeda dengan yang ditunjukkan oleh jawaban responden yang bekerja pada bidang operasional yang kebanyakan respondennya yaitu 8 orang atau 33,3% menjawab pada skor jawaban 3, yaitu berada pada kecenderungan persepsi sangat tidak setuju terhadap pertanyaan bahwa Indikator Sasaran Kerja dimana Responden Bekerja Mendukung Sasaran Kerja PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Menurut General Manajer Pengembangan Organisasi, penilaian kinerja dilakukan sedemikian rupa untuk mendukung sasaran kerja perusahaan ini, seperti kutipan wawancara berikut ini:

*“Dalam strategi penyelarasan ada yang dinamakan kontrak manajemen antara General Manajer kita dengan Direktur PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Dari situ akan diusulkan program-program unggulan dari GM. Dari kontrak manajemen dan program unggulan GM kemudian di cascading ke dalam program kerja manajer bidang kemudian dari manajer bidang, di cascading lagi ke deputy manajer dan staff. Jadi memang program kerja staff yang bawah sampai atas sudah mengakomodir pekerjaan yang sesuai dengan strategi perusahaan” (Sumber: Wawancara Mendalam GM Pengembangan Organisasi, Desember 2011)*

Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman pegawai bidang SDM akan pekerjaannya yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan kerja lebih baik dibandingkan dengan pemahaman pegawai bidang operasional.

**Tabel 4. 19: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Strategic Congruence* Indikator Aspek yang Dinilai Dalam SMUK sesuai dengan Tugas dan Tanggung Jawab yang Responden Pegang**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	3	12.5	4.96	3.46
2	1	4.2	2	8.3		
3	1	4.2	6	25.0		
4	1	4.2	7	29.2		
5	16	66.7	6	25.0		
6	5	20.8	0	0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Berdasarkan data yang dihitung untuk indikator ini, terlihat di tabel 4.19 menunjukkan bahwa lebih dari setengah jumlah responden pegawai bidang SDM yaitu 16 orang atau 66,7% menjawab pada skor 5 mean jawaban 4,96 atau kecenderungan pada sikap sangat setuju pada anggapan bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Pada responden bidang operasional dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab pada skor 4 yaitu juga kecenderungan pada persepsi sangat setuju sebanyak 7 orang atau 29,2% dengan mean jawaban 3,46. Hal ini menunjukkan bahwa baik dari bidang SDM maupun operasional mengetahui dengan baik bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja mereka benar-benar memuat tentang apa yang mereka kerjakan dan yang menjadi tanggung jawab mereka dalam bekerja sehari-hari.

**Tabel 4. 20: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Strategic Congruence* Indikator Aspek yang Dinilai Dalam SMUK sesuai dengan Kompetensi yang Responden Miliki**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	4	16.7	4.79	3.52
2	0	0	1	4.2		
3	3	12.5	8	33.3		
4	3	12.5	7	29.2		
5	14	58.3	4	16.7		
6	4	16.7	0	0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Indikator berikutnya yaitu melihat apakah aspek penilaian kinerja sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dari kedua bidang. Pada responden bidang SDM, mayoritas menunjukkan kecenderungan persepsi sangat setuju dengan memilih skor 5 sebanyak 14 orang atau 58,3%. Mean jawaban dari bidang SDM adalah 4,79. Hal ini menunjukkan bahwa pada bidang ini sangat mengetahui bahwa penilaian kinerja yang mereka lakukan mengukur kompetensi yang mereka miliki sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Lain halnya dengan responden pada bidang operasional yang sebagian besar menjawab pada skor 3 dengan mean jawaban dari bidang operasional adalah 3,52 atau dapat dikatakan menunjukkan persepsi cenderung ke arah sangat tidak setuju sebanyak 8 orang atau 33,3%. Padahal sebelum melakukan penilaian kinerja, kompetensi yang dimasukkan sebagai aspek penelitian merupakan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang pegawai sesuai dengan jabatan dan bidang kerjanya. Hal ini berlaku pada setiap pegawai yang dinilai baik dari bidang SDM maupun keenam bidang lainnya di bidang operasional.



**Tabel 4. 21: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Strategic Congruence* Indikator Melalui Pelaksanaan SMUK Nilai-nilai dan Budaya Perusahaan Dapat Tersosialisasikan**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	5	20.8	4.50	2.79
2	0	0	3	12.5		
3	2	8.3	11	45.8		
4	10	41.7	2	8.3		
5	10	41.7	3	12.5		
6	2	8.3	0	0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari tabel 4.21 diatas menunjukkan bahwa hampir seluruh pegawai bidang SDM dengan mean jawaban dari bidang SDM adalah 4,50 yaitu masing-masing sebanyak 10 orang (41,7%) cenderung memiliki persepsi sangat setuju bahwa melalui pelaksanaan penilaian kinerja dapat menyalurkan nilai-nilai dan budaya organisasi dengan menjawab skor 4 dan skor 5. Namun hal ini tidak sejalan dengan persepsi mayoritas responden dari bidang operasional dengan mean jawaban adalah 2,79 yang menjawab kecenderungan pada persepsi sangat tidak setuju akan pernyataan ini, yaitu sebanyak 11 orang atau sebesar 45,8% dari responden bidang operasional.

Dengan adanya proses penilaian kinerja, pegawai dan atasan secara rutin membicarakan rancangan kinerja dan sasaran apa yang hendak dicapai dalam semester kedepan. Diskusi baik formal maupun informal mengenai pelaksanaan penilaian kinerja ini akan menjadi *sharing knowledge* dan transfer nilai dalam perusahaan yang mana hal tersebut juga merupakan budaya PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

**Tabel 4. 22: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Strategic Congruence* Indikator Tata Cara dalam Pelaksanaan SMUK mengalami Perbaikan Sesuai Dengan Perubahan yang Terjadi**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	7	29.2	4.50	2.63
2	0	0	3	12.5		
3	4	16.7	8	33.3		
4	7	29.2	4	16.7		
5	10	41.7	2	8.3		
6	3	12.5	0	0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Mayoritas responden dari bidang SDM yaitu sebanyak 10 orang atau 41,7% dengan mean jawaban adalah 4,50 menunjukkan persepsi cenderung ke arah sangat setuju dengan menjawab skor 5 pernyataan bahwa tata cara dalam pelaksanaan penilaian kinerja mengalami perbaikan sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan seperti yang terlihat pada tabel diatas. Hal sebaliknya ditunjukkan oleh banyaknya responden dari bidang operasional dengan mean jawaban adalah 2,63 yang menunjukkan kecenderungan sangat tidak setuju dengan hal ini, bahwa mayoritas menjawab skor 3 sebanyak 8 orang atau 33,3%, bahkan jawaban terbanyak kedua lainnya berada pada skor 1 sebanyak 7 orang atau 29.2%.

Perubahan pada pelaksanaan sistem penilaian kinerja itu sendiri sudah mengalami perubahan sejalan dengan perkembangan perusahaan. Seperti yang dikatakan pada Deputi Manajer Pengembangan Organisasi bahwa jika dulu pada awal diadakannya penilaian kinerja, kompetensi belum menjadi aspek yang dinilai, tetapi sekarang sudah dilakukan penilaian kompetensi pegawai bersamaan dengan penilaian pencapaian kinerja. Hal inilah yang mungkin tidak diketahui oleh responden dari bidang operasional karena mereka tidak terlalu mengetahui perkembangan sistem penilaian kinerja tersebut dari waktu ke waktu.

Jika sebelumnya telah dilakukan analisis mengenai perbedaan distribusi frekuensi dan persentase jawaban responden dari setiap indikator dalam suatu dimensi, maka selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan uji beda *Mann Whitney* yang mencakup gambaran mengenai perbedaan dari dua sampel individu yang diteliti secara keseluruhan dari suatu dimensi.

Berikut merupakan tabel uji beda *Mann Whitney* yang dianalisa dari dimensi *Strategic Congruence*:

**Tabel 4. 23: Analisis Uji Beda *Mann Whitney*  
Untuk Dimensi *Strategic Congruence***

		Ranks		
Persepsi Pegawai		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Strategic Congruence	SDM	24	33.31	799.50
	Operasional	24	15.69	376.50
	Total	48		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Strategic Congruence
Mann-Whitney U	76.500
Wilcoxon W	376.500
Z	-4.380
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Grouping Variable: Persepsi Pegawai

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari Tabel diatas dilihat bahwa skor uji beda *Mann Whitney* sebesar 76,5 dengan nilai Z -4.380. Seperti yang telah dijelaskan pada Sub-Bab Teknik Analisa Data pada Bab II sebelumnya, jika nilai  $Z < 0$  maka kemungkinan  $H_0$  ditolak. Hasil akhir dilihat dari perolehan nilai Sig. (2-tailed) atau yang dapat dikatakan sebagai nilai alpha yaitu 0.000 yang mana kurang dari ( $<$ ) 0,05 yang artinya  $H_0$  ditolak, maka  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilihat dari dimensi *Strategic Congruence*.

### 4.3.2. Analisis Dimensi *Validity*

Dimensi kedua adalah peneliti ingin melihat sejauh mana perbedaan persepsi pegawai bidang SDM dan operasional yang ditunjukkan pada dimensi *Validity* atau suatu ukuran yang menunjukkan bahwa instrument penelitian mengandung aspek yang relevan dari kinerja pegawai dan disesuaikan dengan kondisi pencapaian kinerja. Untuk itu dihadirkan beberapa indikator penelitian yang akan membantu dalam mengukur dimensi *validity*.

**Tabel 4. 24: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Validity* Indikator Aspek Penilaian SMUK Mendukung Keberhasilan Pencapaian Kinerja Responden**

Jawaban	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	6	25.0	4.75	3.00
2	0	0	3	12.5		
3	2	8.3	6	25.0		
4	6	25.0	5	20.8		
5	12	50.0	2	8.3		
6	4	16.7	2	8.3		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Jika melihat dari tabel diatas, mayoritas responden pegawai bidang SDM menunjukkan persepsi ke arah sangat setuju dengan menjawab skor 5 sebanyak 12 orang atau setengah dari jumlah responden di kelompok sampel ini dengan mean jawaban adalah 4,75. Namun jika melihat tabel responden operasional cenderung menunjukkan sikap sangat tidak setuju bahwa aspek penilaian dalam pelaksanaan penilaian kinerja mendukung keberhasilan pencapaian kinerja mereka. Hal ini terlihat dari banyaknya responden yang menjawab skor 1 dan skor 3 masing-masing sebanyak 6 orang atau sebesar 25%, dengan mean jawaban 3.

Dari wawancara yang dilakukan oleh seorang pegawai bidang SDM menyebutkan bahwa melalui penilaian kinerja, ia dapat mengetahui lebih lanjut tugas dan sasaran kerja yang dikehendaki oleh atasan langsung sehingga hal

tersebut membantunya dalam melakukan pekerjaan dan mencapai target kinerja yang telah direncanakan. Hal inilah mungkin yang kurang dipahami oleh responden bidang lainnya.

**Tabel 4. 25: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Validity* Indikator Penilaian Kinerja Bermanfaat dalam Meningkatkan Kinerja Responden**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	5	20.8	4.58	3.25
2	1	4.2	1	4.2		
3	2	8.3	8	33.3		
4	7	29.2	4	16.7		
5	10	41.7	5	20.8		
6	4	16.7	1	4.2		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Sebanyak 10 responden di bidang SDM atau 41,7% dengan mean jawaban adalah 4,58 merasa sangat setuju bahwa dengan pelaksanaan penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja mereka. Hal ini didukung oleh pengakuan seorang responden dari bidang tersebut yang mengatakan:

*“Iya kok, adanya SMUK ini buat kita jadi merasa kalo kerja ada yang memperhatikan, ya teman-teman, ya atasan. Jadi kan jadi lebih semangat lagi gitu kerjanya.”* (Sumber: Wawancara Salah Satu Pegawai Bidang SDM, Desember 2011)

Lain halnya dengan responden dari bidang operasional yang menunjukkan persepsi cenderung ke arah sangat tidak setuju. Terlihat dari mayoritas responden bidang tersebut yaitu sebanyak 8 orang atau 33,3% memilih skor 3 sebagai jawaban mereka dengan mean jawaban 3,25. Hal ini dapat terlihat dari pernyataan seorang responden dari salah satu bidang operasional yaitu bidang Operasi Sistem yang mengaku bahwa dengan adanya penilaian kinerja ini tidak memberikan manfaat dari segi peningkatan kinerja yang ia lakukan sehari-hari.

**Tabel 4. 26: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Validity* Indikator Penilaian Kinerja Membuat Responden Merasa Lebih Produktif dalam Bekerja**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	5	20.8	4.71	2.92
2	1	4.2	5	20.8		
3	1	4.2	5	20.8		
4	6	25.0	6	25.0		
5	12	50.0	2	8.3		
6	4	16.7	1	4.2		
Total	24	100.00	24	100.00		

*Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa setengah atau sebanyak 12 orang dari responden di bidang SDM menunjukkan persepsi cenderung sangat setuju, atau dengan memilih skor 5 dengan mean jawaban adalah 4,71, bahwa dengan adanya penilaian kinerja membuat mereka merasa lebih produktif dalam bekerja. Hal ini karena dalam penilaian kinerja akan dinilai apa saja pencapaian yang telah dicapai oleh pegawai selama satu semester kebelakang, hal ini membuat pegawai merasa ingin melengkapi pencapaian kerja mereka tersebut dengan bekerja lebih giat dan produktif lagi. Hal serupa juga dirasakan oleh pegaai di bidang operasional dengan mayoritas responden sebanyak 6 orang atau 25% menjawab skor 4 untuk menunjukkan persepsi cenderung sangat setuju pada pernyataan ini dengan mean jawaban 2,92

Berikut merupakan tabel uji beda *Mann Whitney* yang dianalisa dari dimensi *Validity*:

**Tabel 4. 27: Analisis Uji Beda *Mann Whitney***

**Untuk Dimensi *Validity***

**Ranks**

	Persepsi Pegawai	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Validity	SDM	24	32.52	780.50
	Operasional	24	16.48	395.50
	Total	48		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Validity
Mann-Whitney U	95.500
Wilcoxon W	395.500
Z	-3.993
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

a. Grouping Variable: Persepsi Pegawai

Setelah melakukan analisa di setiap indikator, selanjutnya dilakukan perhitungan uji beda dengan menggunakan *Mann Whitney* untuk dimensi *Validity*. Dari Tabel diatas dilihat bahwa skor uji beda *Mann Whitney* yaitu 95,5 dengan nilai Z -3.990. Nilai Z yang kurang dari 0 ini membuat  $H_0$  ditolak. Hasil akhir dilihat dari perolehan nilai Sig. (2-tailed) atau nilai alpha yaitu 0.000. Kerena nilai alpha  $< 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak, maka  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilihat dari dimensi *Validity*.

#### 4.3.3. Analisis Dimensi *Reliability*

Dimensi ketiga ini menggambarkan tingkat konsistensi penilaian kinerja jika dilakukan berulang-ulang. Ada beberapa indikator yang termasuk ke dalam dimensi *Reliability* ini. Hasil indeks jawaban responden atas indikator-indikator pada dimensi ini dapat dilihat dari tabel-tabel berikut.

**Tabel 4. 28: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Reliability* Indikator Proses Pelaksanaan SMUK sesuai dengan Prosedur Baku yang Berlaku di Perusahaan**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	6	25.0	4.46	2.79
2	1	4.2	5	20.8		
3	1	4.2	6	25.0		
4	10	41.7	3	12.5		
5	10	41.7	3	12.5		
6	2	8.3	1	4.2		
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Pada indikator pertama dimensi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden bidang SDM yaitu masing-masing 10 orang atau 41,7% menjawab skor 4 dan skor 5 dengan mean jawaban 4,46 yang artinya cenderung sangat setuju akan pernyataan bahwa proses pelaksanaan penilaian kinerja sesuai dengan prosedur baku yang berlaku di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Hal sebaliknya terlihat pada tabel (B) yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai bidang operasional, yaitu masing-masing 6 orang atau 25%, menjawab skor 1 dan skor 3 dengan mean jawaban 2,79 yang artinya cenderung sangat tidak setuju akan pernyataan ini.

Proses penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilakukan sesuai dengan SK Nomor: 309K/ DIR/ 2008. Dalam Surat Keputusan tersebut memuat tata cara, kriteria penilaian, sistematika, dan hal-hal mendetail lainnya mengenai penilaian kinerja. Artinya proses dilakukan sesuai dengan ketentuan baku yang telah ditetapkan perusahaan.



**Tabel 4. 29: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Reliability* Indikator Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Dilakukan dalam Suasana Yang Nyaman**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	7	29.2	4.54	2.79
2	1	4.2	3	12.5		
3	2	8.3	8	33.3		
4	6	25.0	2	8.3		
5	13	54.2	2	8.3		
6	2	8.3	2	8.3		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Penilaian kinerja dilakukan secara *on-line* oleh pegawai dengan *log-in* menggunakan *username* masing-masing. Hal ini membuat penilaian kinerja dilakukan secara langsung pribadi pegawai tanpa diketahui oleh rekan lainnya. Suasana kantor yang nyaman dan kondusif saat periode penilaian dilakukan membuat 13 orang responden dari bidang SDM atau sebesar 54,2% menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,54 atau cenderung sangat setuju terhadap pernyataan ini. Hal sebaliknya dirasakan oleh responden bidang operasional yang mayoritas memilih skor 3 sebanyak 8 orang atau 33,3% dengan mean jawaban 2,79 cenderung sangat tidak setuju pada pernyataan tersebut.

**Tabel 4. 30: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Reliability* Indikator Penilai Memiliki Waktu yang Cukup untuk Mengamati Perilaku dan Cara Responden dalam Melaksanakan Pekerjaan**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	4	16.7	4.42	2.92
2	1	4.2	7	29.2		
3	3	12.5	4	16.7		
4	7	29.2	6	25.0		
5	11	45.8	2	8.3		
6	2	8.3	1	4.2		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS

Dari tabel diatas terlihat bahwa mayoritas pegawai, sebanyak 11 orang atau 45,8%, di bidang SDM dengan mean jawaban 4,42 cenderung merasa sangat setuju dengan anggapan bahwa waktu yang dimiliki penilai dalam mengamati mereka bekerja sudah cukup. Penilai baik atasan langsung maupun rekan pegawai memiliki waktu selama enam bulan untuk mengamati dan mencocokkan pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan sasaran kinerja yang telah ditentukan sebelumnya serta melihat kompetensi yang ditampilkan sehari-hari. Waktu 6 bulan ini dirasakan cukup. Namun lain halnya dengan pegawai yang bekerja di bidang operasional yang mayoritas menjawab skor 2 atau cenderung sangat tidak setuju pada pernyataan ini sebanyak 7 orang atau 29,2% dengan mean jawaban 2,29.

**Tabel 4. 31: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Reliability* Indikator Penilai Sudah Cukup Objektif dalam Menilai Pekerjaan Responden**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Bidang SDM	Bidang Operasional
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen		
1	1	4.2	6	25.0	3.83	2.54
2	1	4.2	6	25.0		
3	6	25.0	6	25.0		
4	9	37.5	5	20.8		
5	7	29.2	1	4.2		
6	0	0	0	0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di bidang SDM menunjukkan persepsi cenderung sangat setuju pada indikator ini yaitu sebanyak 9 orang atau 37.5% menjawab skor 4 dengan mean jawaban 3,83. Pada Tabel responden operasional terlihat hal sebaliknya yaitu jawaban merata terjadi pada skor 1, skor 2, dan skor 3 dengan mean jawaban 2,54 sebanyak 6 orang atau kecenderungan sangat tidak setuju dari responden bidang operasional yang menganggap bahwa penilai belum objektif dalam menilai pekerjaan mereka.

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh Junior Data Officer SDM yang mengatakan bahwa:

“...Yang ditulis pada SMUK adalah apa yang mereka kerjakan yang diambil dari uraian jabatan. Uraian jabatan itulah yang sesuai dengan kompetensi dan satuan kinerja mereka.” (Sumber: Wawancara Mendalam Junior Data Officer SDM, Desember 2011)

Kesesuaian antara pekerjaan dengan komponen penilaian inilah yang menghindari ketidakobjektifan penilai dalam melakukan penilaian. Selain itu dalam menilai kompetensi, penilai juga harus menuliskan alasan mengapa penilai memberikan penilaian tersebut. Hal ini dimaksud agar pegawai yang dinilai mengetahui sebab-sebab jika mereka mendapatkan nilai yang baik atas kompetensi mereka, begitupun sebaliknya, seobjektif mungkin.

Aspek penilaian baik kompetensi maupun pencapaian kerja dalam penilaian kinerja perusahaan juga dirasakan dapat terukur oleh pegawai yang bekerja di bidang SDM, namun tidak oleh responden dari bidang operasional. Terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 32: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Reliability* Indikator Aspek-Aspek Penilaian Kinerja dalam SMUK Selama Ini Dapat Terukur**

Jawaban	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	7	29.2	4.29	2.50
2	0	0	5	20.8		
3	4	16.7	5	20.8		
4	10	41.7	7	29.2		
5	9	37.5	0	0		
6	1	4.2	0	0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Sebanyak 10 orang atau 41,7% menjawab skor 4 atau kecenderungan sangat setuju pada pernyataan tersebut dengan mean jawaban 4,29 . Kerancuan teriadi

pada jawaban responden bidang operasional dimana sebagian besar responden yaitu masing-masing sebanyak 7 orang atau 29,2% menjawab skor 1 yaitu sangat tidak setuju dan skor 4 dengan mean jawaban 2,50 dimana kecenderungan pada persepsi sangat setuju.

**Tabel 4. 33: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Reliability* Indikator Bentuk Formulir SMUK Sudah Cukup Praktis**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	6	25.0	4.42	2.88
2	0	0	4	16.7		
3	5	20.8	6	25.0		
4	6	25.0	5	20.8		
5	11	45.8	1	4.2		
6	2	8.3	2	8.3		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Mayoritas dari pegawai bidang SDM seperti yang terlihat pada tabel diatas yaitu sebanyak 11 orang atau 45,8% dengan mean jawaban 4,42 cenderung sangat setuju bahwa bentuk formulir dalam penilaian kinerja sudah cukup praktis dengan menjawab skor 5. Hal ini bertolak belakang dengan mayoritas jawaban responden pegawai operasional masing-masing sebanyak 6 orang atau 25% menjawab cenderung sangat tidak setuju pada skor 1 dan 3 dengan mean jawaban 2,88. Fakta ini didukung oleh pernyataan salah satu responden dari bidang operasional yaitu bidang Keuangan yang mengatakan: “*Formulir on-linanya banyak, agak bingung juga ngisinya. Ribet*” (Sumber: Wawancara Salah Satu Pegawai Bidang Keuangan, Desember 2011).

Selanjutnya dilakukan uji beda Mann Whitney dari Dimensi ketiga yaitu Reliability seperti dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 34: Analisis Uji Beda Mann Whitney**

**Untuk Dimensi Reliability  
Ranks**

Persepsi Pegawai	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Reliability SDM	24	33.33	800.00
Operasional	24	15.67	376.00
Total	48		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Reliability
Mann-Whitney U	76.000
Wilcoxon W	376.000
Z	-4.380
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

a. Grouping Variable: Persepsi Pegawai

Dari Tabel diatas dilihat bahwa skor uji beda *Mann Whitney* sebesar 76 dengan nilai Z -4.380. Nilai Z yang kurang dari 0 ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak. Hasil akhir dilihat dari perolehan nilai Sig. (2-tailed) atau nilai alpha yang diperoleh yaitu 0.000 yang mana kurang dari ( $<$ ) 0,05 yang artinya  $H_0$  ditolak, maka  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilihat dari dimensi *Reliability*. Ada perbedaan persepsi dari pegawai bidang SDM maupun bidang operasional dalam menggambarkan tingkat konsistensi penilaian kinerja jika dilakukan berulang-ulang.

#### 4.3.4. Analisis Dimensi *Acceptability*

Dimensi yang keempat adalah peneliti ingin melihat sejauh mana perbedaan persepsi pegawai bidang SDM dan operasional yang ditunjukkan pada dimensi *Acceptability* atau dapat dijelaskan dengan tingkat kepuasan penerimaan pegawai yang menggunakan sistem penilaian kinerja, yang dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap keadilan dari sistem penilaian. terdapat tiga kategori

keadilan: yaitu keadilan dalam hal prosedur, hubungan interpersonal, dan *outcome*. Untuk itu dihadirkan beberapa indikator penelitian yang akan membantu dalam mengukur dimensi *Acceptability* ini.

**Tabel 4. 35: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Prosedur Penilaian SMUK diberlakukan Sama Untuk Setiap Pegawai**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	7	29.2	4.54	3.04
2	1	4.2	1	4.2		
3	3	12.5	7	29.2		
4	5	20.8	5	20.8		
5	12	50.0	1	4.2		
6	3	12.5	3	12.5		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Hasil dari indikator pertama dalam dimensi ini menunjukkan bahwa 50% atau 12 orang responden dari pegawai bidang SDM dengan mean jawaban 4,45 menunjukkan persepsi cenderung sangat setuju, bahwa prosedur penilaian kinerja diberlakukan sama setiap pegawai, dengan memilih skor 5. Pernyataan yang tidak serupa ditemukan di bidang operasional dimana mayoritas responden menjawab skor 1 dan 3 masing-masing sebanyak 7 orang (29,2%) yang berarti menunjukkan persepsi cenderung tidak setuju dengan mean jawaban 3,04.

Pada dasarnya prosedur penilaian kinerja diberlakukan sama bagi siapapun yang menjadi penilai. Hal ini karena dalam pelaksanaan penilaian, seluruh pegawai yang bekerja baik di bidang SDM maupun bidang lainnya yang terlibat akan dipantau oleh admin agar setiap orang melakukan penilaian sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

**Tabel 4. 36: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Dalam Pemantauan Unjuk Kerja Penilai Selalu Memberi Umpan Balik Berupa Penjelasan Bidang-bidang Yang Menjadi Kekurangan Responden, Serta Cara-Cara yang Sebaiknya Dilakukan**

Jawaban	Frekuensi Jawaban		Mean	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
1	0	0	5	20.8
2	0	0	8	33.3
3	4	16.7	5	20.8
4	8	33.3	3	12.5
5	10	41.7	3	12.5
6	2	8.3	0	0.0
Total	24	100.00	24	100.00

Mean Responden	
Bidang SDM	Bidang Operasional
4.42	2.63

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Saat berlangsungnya penilaian kinerja, atasan langsung selaku penilai memantau unjuk kerja yang menjadi sasaran kinerja bawahannya, serta memberikan koreksi jika ada kesalahan. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh DM Pengembangan Organisasi, “*Pengawasan atau pemantauan selama program kerja dilakukan berdasarkan waktu dan juga secara kualitas*” (Sumber: Wawancara DM Pengembangan Organisasi, Desember 2011). Responden dari bidang SDM dapat dikatakan setuju dengan pernyataan ini terlihat pada tabel diatas dari mayoritas responden sebanyak 10 orang atau 41,7% yang menjawab pada skor 5 dengan mean jawaban 4,42. Hal sebaliknya pada responden dari bidang operasional yang menjawab pada skor 2 sebanyak 8 orang atau 33,3% menunjukkan persepsi cenderung sangat tidak setuju dengan mean jawaban 2,63.

**Tabel 4. 37: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Responden Memiliki Kesempatan Untuk Berdiskusi Kepada Atasan Mengenai Target Kerja dan Kompetensi**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	4	16.7	4.38	3.38
2	1	4.2	2	8.3		
3	3	12.5	6	25.0		
4	7	29.2	8	33.3		
5	12	50.0	1	4.2		
6	1	4.2	3	12.5		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai pada bidang SDM yaitu 50% atau 12 orang menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,35 yang artinya cenderung sangat setuju pada pernyataan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berdiskusi kepada atasan mengenai pencapaian target kerja. Hal yang sama juga dialami oleh pegawai bidang operasional yang mayoritas menjawab skor 4 sebanyak 8 orang atau 33,3% dengan mean jawaban 3,38.

Sebelum diadakannya penilaian kinerja, pada awal semester berjalan diadakannya Penyusunan Kontrak sasaran Unjuk Kerja yang merupakan tahap awal berupa diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan guna menetapkan sasaran unjuk kerja pegawai untuk satu semester. Penyusunan kontrak sasaran unjuk kerja pegawai merupakan tahap diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Pada tahap inilah pegawai memiliki kesempatan untuk berdiskusi dengan atasannya tersebut.



**Tabel 4. 38: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Responden Memiliki Kesempatan Untuk Mengajukan Keberatan (*Complain*) Terhadap Hasil Penilaian**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	6	25.0	4.50	2.79
2	1	4.2	4	16.7		
3	3	12.5	7	29.2		
4	6	25.0	5	20.8		
5	11	45.8	0	0		
6	3	12.5	2	8.3		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Jawaban atas indikator berikutnya dapat dilihat pada tabel diatas yang menunjukkan bahwa sebesar 45,8% atau 11 orang responden dari bidang SDM menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,5 yang menunjukkan persepsi cenderung sangat setuju. Hal berbeda dapat dilihat pada tabel bidang operasional yang menunjukkan mayoritas jawaban responden bidang operasional menjawab skor 3 sebanyak 7 orang atau 29,2% atau dapat dikatakan cenderung sangat tidak setuju. Jawaban paling banyak lainnya pada bidang ini ditemukan pada skor 1 dengan 6 orang penjawab atau 25% dengan mean jawaban 2,79 dari total responden bidang operasional.

Seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh seorang pegawai operasional bahwa ia tidak mengetahui akan formulir kalibrasi yang berguna sebagai penyalarsan nilai unjuk kerja pegawai yang dilakukan atasan langsung bersama dengan atasan atasan langsung. *Complain* pun dapat dilakukan dalam forum komite *Appraisal* sesuai kewenangan berdasarkan bukti-bukti pencapaian atas kontrak sasaran unjuk kerja dan pembuktian kompetensi individu.

**Tabel 4. 39: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Hasil Penilaian SMUK Diberitahukan Secara Terbuka Kepada Pegawai yang Bersangkutan**

Jawaban	Frekuensi Jawaban		Mean	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
1	0	0	7	29.2
2	0	0	5	20.8
3	4	16.7	4	16.7
4	8	33.3	4	16.7
5	9	37.5	2	8.3
6	3	12.5	2	8.3
Total	24	100.00	24	100.00

Mean Responden	
Bidang SDM	Bidang Operasional
4.46	2.79

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Berdasarkan tabel diatas terdapat mayoritas responden sebanyak 9 orang atau 37,5% dari bidang SDM yang menjawab bahwa mereka cenderung sangat setuju pada skor 5 dengan mean jawaban 4,46 dengan anggapan bahwa hasil penilaian penilaian diberitahukan secara terbuka kepada pegawai yang bersangkutan. Hal ini bertentangan dengan responden dari bidang operasional yang mayoritas menjawab skor 1 mean 2,79 atau sangat tidak setuju pada anggapan ini sebanyak 7 orang atau 29,2%. Hasil dari penilaian kinerja ini pada akhir periode akan diumumkan dalam bentuk skor gabungan antara kompetensi dan pencapaian kerja akhir seperti yang telah dijelaskan pada sub bab awal Bab IV ini. Dan hasil tersebut selain digunakan oleh pihak SDM untuk kebijakan SDM selanjutnya, juga dapat dilihat oleh pegawai serta atasan langsung sebagai evaluasi.

**Tabel 4. 40: Jawaban Responden untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Hasil Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Kenaikan Gaji**

Jawaban	Frekuensi Jawaban		Mean	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
1	0	0	3	12.5
2	1	4.2	1	4.2
3	2	8.3	4	16.7
4	6	25.0	6	25.0
5	11	45.8	7	29.2
6	4	16.7	3	12.5
Total	24	100.00	24	100.00

Mean Responden	
Bidang SDM	Bidang Operasional
4.63	3.92

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Melihat dari tabel diatas bahwa sebanyak 11 orang atau 45,8% responden dari bidang SDM menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,63 atau cenderung sangat setuju bahwa hasil dalam penilaian kinerja mempengaruhi kenaikan gaji. Hal yang sama juga dirasakan oleh responden dari bidang operasional yang mayoritas yaitu 7 orang (29,2%) menjawab skor 5 juga dengan mean jawaban 3,92. Dengan diperolehnya hasil ini menunjukkan bahwa responden dari kedua bidang paham akan fungsi dari penilaian kinerja yang salah satunya berguna untuk menentukan besarnya *pay-for performance* yang akan diterima pegawai disamping gaji pokok mereka.

**Tabel 4. 41: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Hasil Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Peningkatan Karir Responden**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	3	12.5	4.79	3.96
2	0	0	1	4.2		
3	3	12.5	5	20.8		
4	2	8.3	5	20.8		
5	16	66.7	5	20.8		
6	3	12.5	5	20.8		
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari tabel 4.41 diatas menunjukkan bahwa mayoritas dari pegawai bidang SDM yaitu sebanyak 16 orang (66,7%) cenderung memiliki persepsi sangat setuju bahwa melalui pelaksanaan penilaian kinerja dapat meningkatkan karier responden dengan menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,79. Hal sejalan dengan persepsi mayoritas responden dari bidang operasional yang menjawab kecenderungan pada persepsi sangat setuju akan pernyataan ini. Terlihat dari adanya persepsi yang sama rata dari skor valid 3 sampai dengan 6, masing-masing sebanyak 5 orang atau sebesar 20,8% dari responden bidang operasional dengan mean jawaban 3,96.

Hasil yang ditunjukkan dari penilaian diatas dapat dilihat bahwa pegawai mengetahui bahwa hasil dari penilaian SMUK berpengaruh pada pengembangan karir mereka. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Junior Data SDM yang dikutip sebagai berikut: “Di SMUK itu kan ada penilaian optimal, potensial, sangat potensial, nah contohnya yang optimal aja, kalo 5 kali optimal, maka pegawai tersebut akan naik grade gitu...” (Sumber Wawancara Mendalam Junior Data SDM, Desember 2011). Dapat disimpulkan bahwa hasil akumulasi penilaian kinerja akan menentukan apakah pegawai tersebut layak naik jabatan atau tidak

**Tabel 4. 42: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Hasil Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Rotasi/Mutasi Jabatan**

Jawaban	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	4	16.7	4.54	3.04
2	0	0	2	8.3		
3	5	20.8	9	37.5		
4	5	20.8	7	29.2		
5	10	41.7	2	8.3		
6	4	16.7	0	0.0		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari tabel 4.42 diatas menunjukkan bahwa dari keseluruhan pegawai bidang SDM, sebanyak 10 orang (41,7%) cenderung memiliki persepsi cenderung sangat setuju bahwa melalui pelaksanaan penilaian kinerja dapat mempengaruhi rotasi / mutasi jabatan dengan menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,54. Namun hal ini tidak sejalan dengan persepsi mayoritas responden dari bidang operasional yang menjawab kecenderungan pada persepsi sangat tidak setuju akan pernyataan ini, yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 37,5% dari responden bidang operasional dengan mean jawaban 3,04. Menurut narasumber Deputy Manajer SDM Administrasi menyebutkan bahwa rotasi dan mutasi itu sendiri jarang terjadi sehingga responden kurang dapat merasakan fungsi dari penilaian kinerja ini

**Tabel 4. 43: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Acceptability* Indikator Adanya Tindakan Lebih Lanjut berupa *Punishment* untuk Hasil Penilaian Kinerja yang Buruk**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	1	4.2	4	16.7	4.17	3.08
2	0	0	5	20.8		
3	7	29.2	5	20.8		
4	6	25.0	6	25.0		
5	6	25.0	3	12.5		
6	4	16.7	1	4.2		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Tabel 4.43 diatas menunjukkan bahwa dari seluruh pegawai bidang SDM sebanyak 7 orang (29,2%) dengan mean jawaban 4,17 cenderung memiliki persepsi sangat tidak setuju bahwa adanya tindakan lebih lanjut berupa *punishment* untuk hasil penilaian kinerja yang buruk dengan menjawab skor 3. Namun hal ini tidak sejalan dengan persepsi mayoritas responden dari bidang operasional yang menjawab kecenderungan pada persepsi sangat setuju akan pernyataan ini, yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 25,0% dari responden bidang operasional pada skor 4 dengan mean jawaban 3,08. Seperti yang telah dijelaskan dalam sistem penilaian kinerja perusahaan sebelumnya, bagi pegawai yang nilai akumulasinya di bawah rata-rata akan mendapatkan *punishment*. Bentuk dari *punishment* itu sendiri dapat berupa pemotongan *grade*, mutasi jabatan, atau berupa sanksi lain dari atasan langsung.

Berikut merupakan tabel uji beda *Mann Whitney* yang dianalisa dari dimensi *Acceptability*:

**Tabel 4. 44: Analisis Uji Beda *Mann Whitney*  
Untuk Dimensi *Acceptability***

		Ranks		
	Persepsi Pegawai	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Acceptability	SDM	24	32.79	787.00
	Operasional	24	16.21	389.00
	Total	48		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Acceptability
Mann-Whitney U	89.000
Wilcoxon W	389.000
Z	-4.112
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

a. Grouping Variable: Persepsi Pegawai

Setelah melakukan analisa di setiap indikator, selanjutnya dilakukan perhitungan uji beda dengan menggunakan *Mann Whitney* untuk dimensi *Acceptability*. Dari Tabel diatas dilihat bahwa skor uji beda *Mann Whitney* yaitu sebesar 89 dengan nilai Z -4,112. Nilai Z yang kurang dari 0 ini membuat Ho ditolak. Hasil akhir dilihat dari perolehan nilai Sig. (2-tailed) atau nilai alpha yaitu 0.000. Kerena nilai alpha < 0,05 yang artinya Ho ditolak, maka Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilihat dari dimensi *Acceptability*. Dengan kata lain adanya perbedaan yang mengenai tingkat kepuasan penerimaan pegawai yang menggunakan sistem penilaian kinerja antara pegawai bidang SDM dengan bidang operasional.

#### 4.3.5 Analisis Dimensi *Specificity*

Dimensi yang terakhir dalam penelitian ini adalah peneliti ingin melihat sejauh mana perbedaan persepsi pegawai bidang SDM dan operasional yang ditunjukkan pada dimensi *Specificity*. Dimensi ini menjelaskan bahwa penilaian kinerja menerangkan secara spesifik kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana memenuhi harapan tersebut. Ada beberapa indikator yang termasuk ke dalam dimensi *Specificity* ini. Hasil indeks jawaban responden atas indikator-indikator pada dimensi ini dapat dilihat dari tabel-tabel di bawah berikut.

**Tabel 4. 45: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Specificity* Indikator Standar Kinerja Menerangkan dengan Jelas Mengenai Apa yang Diharapkan dari Pegawai**

Jawaban	Frekuensi Jawaban		Mean	
	Bidang SDM	Bidang Operasional	Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
1	0	0	3	12.5
2	0	0	4	16.7
3	2	8.3	6	25.0
4	8	33.3	7	29.2
5	12	50.0	2	8.3
6	2	8.3	2	8.3
Total	24	100.00	24	100.00

Mean Responden	
Bidang SDM	Bidang Operasional
4.58	3.29

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Mayoritas dari pegawai bidang SDM seperti yang terlihat pada tabel 4.45 yaitu sebanyak 12 orang atau 50,0% cenderung sangat setuju bahwa bentuk standar kinerja menerangkan dengan jelas mengenai apa yang diharapkan dari pegawai dengan menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,58. Hal ini sejalan dengan mayoritas jawaban responden pegawai operasional sebanyak 7 orang atau 29,2% menjawab cenderung sangat setuju pada skor 4 dengan mean jawaban 3,29. Indikator lainnya dalam dimensi ini adalah bagaimana responden mengetahui cara mencapai standar kerja yang dibebankan kepada mereka. Hasil yang di dapat adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 46: Jawaban Responden Untuk Dimensi *Specificity* Indikator Responden Mengetahui Dengan Jelas Bagaimana Mencapai Standar Kerja yang Dibebankan kepada Responden**

Jawaban	Frekuensi Jawaban				Mean	
	Bidang SDM		Bidang Operasional		Mean Responden	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Bidang SDM	Bidang Operasional
1	0	0	3	12.5	4.54	3.25
2	0	0	4	16.7		
3	3	12.5	7	29.2		
4	8	33.3	6	25.0		
5	10	41.7	2	8.3		
6	3	12.5	2	8.3		
Total	24	100.00	24	100.00		

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Pada tabel diatas terlihat bahwa mayoritas dari pegawai bidang SDM yaitu sebanyak 10 orang atau 41,7% cenderung sangat setuju bahwa responden mengetahui dengan jelas bagaimana mencapai standar kerja dengan menjawab skor 5 dengan mean jawaban 4,54. Hal ini bertolak belakang dengan mayoritas jawaban responden pegawai operasional sebanyak 7 orang atau 29,2% menjawab cenderung sangat tidak setuju pada skor 3 dengan mean jawaban 3,25. Dalam penilaian kinerja sebenarnya yang ditulis adalah apa yang mereka kerjakan, jadi apa yang mereka kerjakan itu juga diambil dari uraian jabatan. Pada uraian jabatan akan dituangkan menjadi standar kinerja. Dan pada penilaian kinerja inilah standar kinerja apa saja yang diharapkan dan bagaimana cara mencapainya diuraikan. Standar kinerja yang hendak dicapai juga terdapat dalam uraian jabatan masing-masing bidang pekerjaan.



Berikut merupakan tabel uji beda *Mann Whitney* yang dianalisa dari dimensi *Spesificity*

**Tabel 4. 47: Analisis Uji Beda *Mann Whitney*  
Untuk Dimensi *Spesificity***

		Ranks		
	Persepsi Pegawai	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Specificity	SDM	24	31.71	761.00
	Operasional	24	17.29	415.00
Total		48		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Specificity
Mann-Whitney U	115.000
Wilcoxon W	415.000
Z	-3.622
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Grouping Variable: Persepsi Pegawai Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Dari Tabel diatas dilihat bahwa skor uji beda *Mann Whitney* sebesar 115 dengan nilai Z -3.662. Nilai Z yang kurang dari 0 ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak.  $H_0$  ditolak juga diperkuat dari hasil akhir dilihat dari perolehan nilai Sig. (2-tailed) atau nilai alpha yang diperoleh yaitu 0.000 yang mana kurang dari ( $<$ ) 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali dilihat dari dimensi *Spesificity*. Terdapat perbedaan persepsi bahwa penilaian kinerja menerangkan secara spesifik kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana memenuhi harapan tersebut dari pandangan responden bidang SDM dengan responden dari bidang organisasi.

#### 4.4. Analisis Keseluruhan Dimensi dari Variabel Perbedaan Persepsi Pegawai Bidang SDM dan Bidang Operasional Atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

Kelima dimensi dari penilaian kinerja sudah dianalisa menurut frekuensi pemilihan jawaban serta uji beda *Mann Whitney*. Selanjutnya dilakukan analisa uji beda *Mann Whitney* keseluruhan yang merupakan gabungan dari lima dimensi tersebut. Hasil yang diperoleh dari perhitungan uji beda persepsi pelaksanaan penilaian kinerja disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 48: Analisis Uji Beda *Mann Whitney* untuk Perbedaan Persepsi atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja**

		Ranks		
	Persepsi Pegawai	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pelaksanaan	SDM	24	33.63	807.00
Penilaian Kinerja	Operasional	24	15.38	369.00
	Total	48		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pelaksanaan Penilaian Kinerja
Mann-Whitney U	69.000
Wilcoxon W	369.000
Z	-4.518
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Grouping Variable: Persepsi Pegawai

Sumber: Data Olahan SPSS, Desember 2011

Hasil keseluruhan yang didapat dari perhitungan uji beda *Mann Whitney* diatas menunjukkan bahwa skor total yaitu 69 dengan nilai Z -4.518. Nilai Z ini sama seperti kelima nilai Z pada perhitungan uji beda *Mann Whitney* sebelumnya yaitu berada di bawah 0.

Nilai alpha dari perhitungan uji beda *Mann Whitney* keseluruhan ini pun juga sama yaitu menunjukkan angka 0. Dengan demikian didapatkan hasil akhir bahwa jika nilai alpha < 0,05 maka Ho ditolak. Oleh karena itu hasil akhir dari perhitungan uji beda *Mann Whitney* ini menyimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha

diterima. Maka hasil penelitian ini membuktikan diterimanya hipotesis yaitu  $H_a$  atau Terdapat perbedaan mengenai persepsi antara pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali.

Untuk mengetahui manakah dari kelima dimensi persepsi tentang sistem penilaian kinerja yaitu *Strategic congruence*, *Validity*, *Reliability*, *Acceptability*, dan *Specificity* yang paling banyak terdapat perbedaan antara pegawai SDM dan Operasional, dapat dilihat dari grafik hasil nilai Z dari uji beda *Mann Whitney* dibawah ini:

**Grafik 4. 49: Grafik Perbandingan Nilai Z Uji Beda *Mann Whitney* Kelima Dimensi Persepsi Tentang Sistem Penilaian Kinerja**



Sumber: Data Diolah Kembali

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa nilai Z yang paling menjauhi 0 ada pada dimensi *Strategic congruence* dan *Reliability* yaitu masing-masing -4,380. Semakin jauh nilai Z pada uji beda *Mann Whitney*, maka semakin signifikan pula perbedaan yang timbul dari persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional.

*Strategic Congruence* berarti penilaian kinerja yang diharapkan harus sesuai dengan strategi organisasi, tujuan, dan budaya organisasi. Sehingga sistem penilaian kinerja dapat mengarahkan pegawai agar berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Oleh karena itu sistem manajemen kinerja harus fleksibel untuk mampu beradaptasi dengan perubahan strategi organisasi. Perbedaan yang

timbul dari dimensi ini adalah kurangnya pemahaman dari pegawai di bidang operasional bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan upaya pencapaian tujuan organisasi PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Sedangkan *Reliability* merupakan konsistensi penilaian kinerja; tingkatan dari hasil dari penilaian kinerja bebas dari kesalahan. Perbedaan persepsi pegawai bidang operasional yang paling mencolok pada dimensi ini adalah adanya anggapan bahwa penilai memberikan penilaian yang subjektif pada mereka. Penilaian yang subjektif akan menghasilkan reliabilitas yang rendah. Selain itu konsistensi juga dilihat dari item-item penilaian (*internal consistency reliability*).

Perbedaan persepsi ini muncul di setiap lima dimensi yang diteliti dari variable pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif menurut Raymond A. Noe. Lewat data primer dan sekunder yang dikumpulkan perbedaan persepsi ini timbul karena pegawai pada bidang operasional kurang memahami pentingnya pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan sehingga mereka kurang memahami bahwa instrumen penilaian kinerja sebenarnya sudah memenuhi teori pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif yaitu dari segi *Strategic congruence, Validity, Reliability, Acceptability, dan Specificity*. Karena pada dasarnya pegawai bidang operasional hanya bertindak sebagai pelaksana dari ketentuan akan pelaksanaan penilaian kinerja ini. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas responden menjawab skor 1-3 dimana persepsi pegawai pada bidang ini secara umum cenderung tidak setuju atas pelaksanaan penilaian kinerja.

Lain halnya dengan persepsi yang dikemukakan oleh responden dari bidang SDM yang dari setiap indikator pertanyaannya hampir seluruhnya menjawab kecenderungan sangat setuju, yang dapat disimpulkan bahwa persepsi pada bidang ini cenderung sangat setuju pada sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan. Hal ini dikarenakan pegawai di bidang SDM mengerti secara jelas mengenai sistem dan pelaksanaan penilaian kinerja dengan baik. Bidang kerja mereka yang mengurus langsung kebijakan SDM akan hasil penilaian kinerja pegawai inilah yang membuat pegawai dari bidang SDM lebih memahami penilaian kinerja yang efektif. Inilah yang membuat terjadinya perbedaan persepsi antara pegawai SDM dengan bidang operasional.

## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian mengenai perbedaan persepsi pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, dapat diambil kesimpulan secara keseluruhan bahwa terdapat perbedaan mengenai persepsi antara pegawai bidang SDM dan bidang operasional atas pelaksanaan penilaian kinerja di PT PLN (Persero) Jawa Bali. Perbedaan tersebut terdapat dari kelima dimensi persepsi tentang sistem penilaian kinerja yaitu *Strategic congruence*, *Validity*, *Reliability*, *Acceptability*, dan *Specificity*. Perbedaan paling besar terdapat pada dimensi *Strategic congruence* dan *Reliability*. Hal ini menunjukkan tingkat perbedaan yang paling signifikan terletak pada persepsi tentang sistem penilaian kinerja sebagai salah satu upaya mencapai tujuan organisasi, juga dari segi penilai kinerja yang bersifat konsisten dan terbebas dari kesalahan.

#### 5.2 Saran

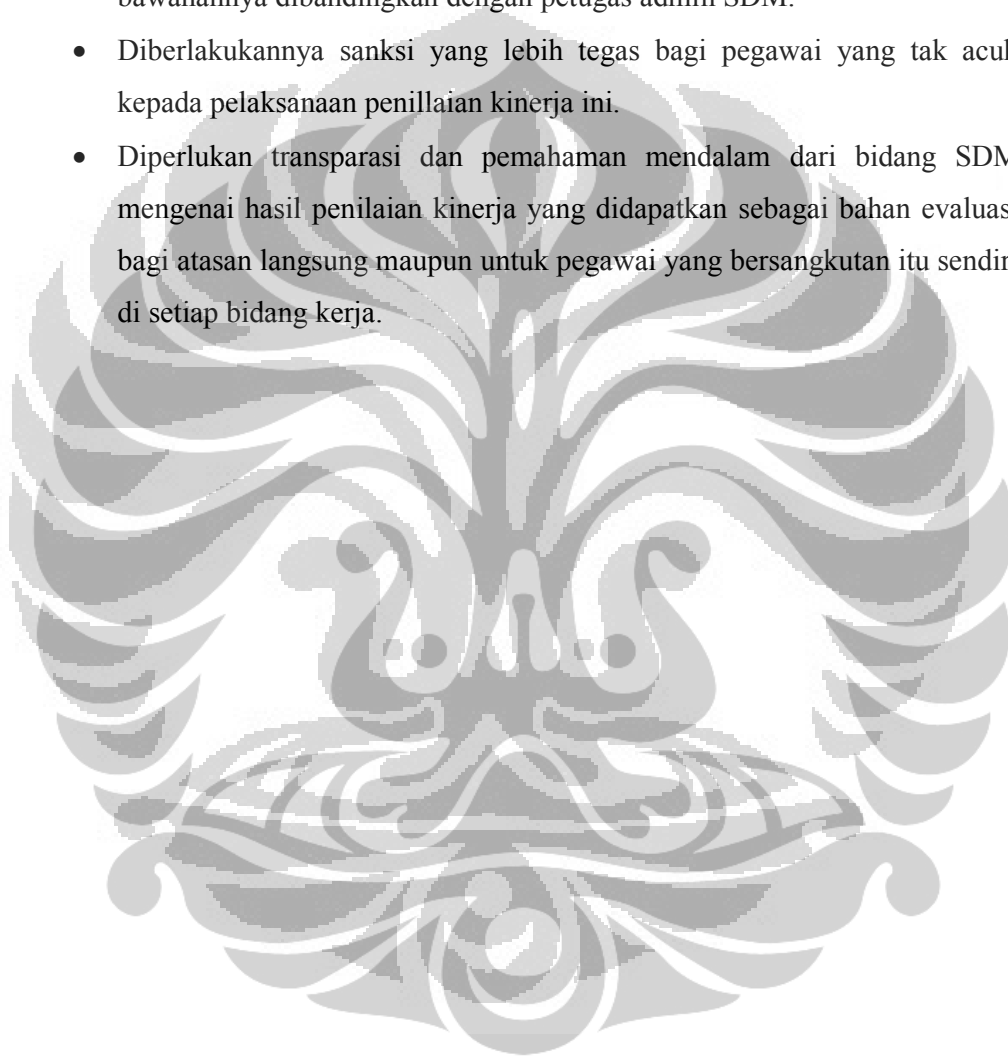
Saran yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu diperlukan sosialisasi lebih mendalam untuk pegawai yang bekerja di bidang-bidang operasional mengenai pelaksanaan penilaian kinerja mencakup proses, sistematika, komponen penilaian, serta pemahaman lebih mendalam akan pentingnya kegiatan ini untuk menentukan kebijakan SDM seorang pegawai dari segi pengembangan karir, remunerasi, hingga kebutuhan pelatihan. Sosialisasi tersebut hendaknya diberikan secara rutin setiap menjelang periode penilaian kinerja. Selain itu diperlukan pula peranan dari bidang SDM sebagai penyelenggara pelaksanaan penilaian kinerja juga peranan atasan langsung dalam hal-hal berikut:

- Sebaiknya menjelang datangnya periode pelaksanaan penilaian kinerja, atasan tidak membebani pegawai dengan pekerjaan

Univ

memberatkan yang nantinya akan membuat pegawai tersebut tidak dapat melakukan penilaian dengan efektif.

- Selain admin SDM, peranan atasan langsung sebagai pemantau dalam pelaksanaan penilaian kinerja agar berjalan tepat waktu juga diperlukan. Hal ini dikarenakan atasan langsung akan lebih sering berinteraksi dengan bawahannya dibandingkan dengan petugas admin SDM.
- Diberlakukannya sanksi yang lebih tegas bagi pegawai yang tak acuh kepada pelaksanaan penilaian kinerja ini.
- Diperlukan transparansi dan pemahaman mendalam dari bidang SDM mengenai hasil penilaian kinerja yang didapatkan sebagai bahan evaluasi bagi atasan langsung maupun untuk pegawai yang bersangkutan itu sendiri di setiap bidang kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku :**

- A.F.Stoner James, DKK, 1996, *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Dessler, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (Terjemahan), Jakarta: PT Indeks.
- Gomes. 2007. Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV.ANDI
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua (Agustus), Yogyakarta: BPFEE.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resources Management. Eight Edition*. (New York- USA, Mc Graw hill Company Inc.
- Malhotra, Naresh K., and Mark Peterson. 2004. *Basic Marketing Research, 2nd ed., A Decision Making Approach*. New York: Prentice Hall.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu.. 2001, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mejia, R. Luis Gomez, dkk. 2004. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Milkovich, George T., John W. Boudreau. 1997. *Human Resources Management*. USA: Richard D. Irwin.
- Mondy, R.W. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen. Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neumann, W. Lawrence. 2000. *Social Research Methods: Qualitative dan Quantitative Approach 4th Edition*. USA: Allyn&Bacon, A Viacom Company.
- Noe, Raymond. A. 2003. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 4<sup>th</sup> ed*. USA: Mc. Graw Hill

- Pratisto, Arif. 2004. *Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 12*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media
- Rivai V dan Ahmad F. M. B., 2005. *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Semesta, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Terj, Halida. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi*. 2006. Edisi Kesepuluh. Terj. Benyamin Molan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruslan, Rosady. 2004. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto. 2006. *Metode Statistika: Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siegel, Sydney. 1988. *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: PT Gramedia
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soeprihantono, J. 1998. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. 1997. *Metode Riset dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit FE UI
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wahyudi, Bambang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Bandung: Sulita
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, 5<sup>th</sup> Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media

**Jurnal:**

Jack N. Kondrasuk. 2011. *Performance Appraisal in The Public Sector of Niger*. University of Portland: International Journal of Business and Management



Jack N. Kondrasuk. 2011. So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?.  
University of Portland: Journal of Applied Business and Economics.  
Maggu, P. Singh. 1981. Performance Appraisal System: A Critical Analysis. Mumbai: Indian  
Journal of Industrial Relations and Human Resources.

Sayed, Omer Bin. 2003. Performance Appraisal Effectiveness: an Empirical Assessment.  
Mumbai: Indian Journal of Industrial Relations.

**Skripsi:**

Yosephine Dwi Arum Lestari. “Analisis Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Perusahaan Gas Negara (Persero)”. Skripsi FISIP Universitas Indonesia, 2005, tidak diterbitkan

Lieke Puspasari “Persepsi Pegawai tentang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SPKP) Pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP) Bank Indonesia” kripsi FISIP Universitas Indonesia, 2006, tidak diterbitkan

**Dokumen Perusahaan:**

PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, 2010, Road Map to Operational And Service Excellences 2010 – 2014

PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, 2007, Dokumen Pedoman Mutu Bidang Operasi Sistem (BPOS) PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, 2007, Pedoman Program Persiapan Kepemimpinan (Talent Management)

PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, 2011, Dokumen Aplikasi Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence.

PT PLN (Persero), 2008, Direktori Kompetensi PT PT PLN (Persero) Edisi Keempat.

**Surat Keputusan Direksi:**

SK. Direksi No.093.K/023/DIR/1995

SK. Direksi No.278.K/DIR/2008

SK. Direksi No.259.k/Dir/2009

SK. Direksi No.339K/ DIR/ 2008

SK. Direksi No.309K/ DIR/ 2008

**Internet:**

[www.p3bjawabali.pln.co.id](http://www.p3bjawabali.pln.co.id) diunduh pada tanggal 6 Juli 2011 Pukul 10.30

[www.pln.co.id](http://www.pln.co.id) diunduh pada tanggal 16 Juli 2011 Pukul 10.30



**KUESIONER PENELITIAN**  
**PROGRAM SARJANA**  
**ILMU ADMINISTRASI NIAGA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**No. Kuesioner:**

---

**PERBEDAAN PERSEPSI PEGAWAI BIDANG SUMBER DAYA  
 MANUSIA DAN BIDANG OPERASIONAL ATAS PELAKSANAAN  
 PENILAIAN KINERJA DI PT PLN (PERSERO) PUSAT PENYALURAN  
 DAN PENGATURAN BEBAN JAWA BALI**

Selamat pagi/siang/sore,

Saya mahasiswa program sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Anda akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan persepsi pegawai di setiap bidang mengenai Sistem Manajemen Unjuk Kerja sebagai penilaian kinerja yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali. Selain untuk kepentingan akademis, penelitian ini akan diajukan kembali kepada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali agar dapat digunakan sebagai masukan dan saran perbaikan.

Jawaban yang Anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. diharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda. Kerahasiaan identitas Anda sebagai responden akan dijaga. Atas partisipasi Anda, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Briane Hayugusti

**Petunjuk:** Silahkan beri tanda ceklis (✓) pada pertanyaan berikut ini.

### I. Karakteristik Responden

1. Lama Anda bekerja di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali:
  - < 1 Tahun (Berhenti sampai disini)
  - > 1 Tahun (Lanjutkan ke pertanyaan nomor 2)
2. Bidang Kerja:
  - SDMO
  - Perencanaan
  - Pengembangan Penyaluran
  - Operasi Sistem
  - Teknik Penyaluran
  - Keuangan
  - Umum
3. Jenis kelamin Anda:
  - Pria
  - Wanita
4. Usia Anda saat ini:
  - ≤ 30 tahun
  - 31 – 40 tahun
  - 41 – 50 tahun
  - 51 tahun lebih
5. Pendidikan terakhir yang Anda peroleh sampai dengan saat ini adalah:
  - SMA/STM/SMEA
  - D3
  - S1
  - S2

**Petunjuk:** Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama, kemudian nyatakan pendapat Anda untuk menunjukkan sejauh mana kecenderungan Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang terjadi terkait pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, dengan melingkari pilihan jawaban. Keterangan Pilihan Jawaban:

- Angka 1 : Sangat Tidak Setuju
- Angka 6 : Sangat Setuju

Bila Anda mengalami kesulitan dalam menentukan antara dua pilihan, pilihlah pernyataan yang paling dekat dengan kebiasaan di perusahaan di PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali.

Contoh:

Pernyataan	Pilihan Jawaban					
Sistematika SMUK sebagai penilaian kinerja perusahaan mudah untuk dipahami.	1	2	3	4	5	6

Bila Anda melingkari pilihan jawaban pada angka 5, berarti Anda cenderung setuju pada pernyataan dalam contoh tersebut.

(Selamat Mengisi Kuesioner)

## II. Sistem Penilaian Kinerja

### A. Strategic Congruence

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
1	Sasaran kerja unit/bidang dimana Bapak/Ibu bekerja mendukung tercapainya sasaran kerja PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali	1	2	3	4	5	6
2	Aspek yang dinilai dalam SMUK sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang Bapak/Ibu pegang	1	2	3	4	5	6
3	Aspek yang dinilai dalam SMUK sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki Bapak/Ibu dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
4	Melalui pelaksanaan SMUK nilai-nilai dan budaya perusahaan dapat tersosialisasikan	1	2	3	4	5	6
5	Tata cara dalam pelaksanaan SMUK mengalami perbaikan sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6

### B. Validity

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
6	Aspek penilaian dalam SMUK mendukung keberhasilan pencapaian kinerja Bapak/Ibu	1	2	3	4	5	6
7	Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja Bapak/Ibu	1	2	3	4	5	6
8	Penilaian kinerja membuat Bapak/Ibu merasa lebih produktif dalam bekerja	1	2	3	4	5	6

### C. Reliability

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
9	Proses pelaksanaan SMUK dilaksanakan sesuai prosedur baku yang berlaku di perusahaan	1	2	3	4	5	6
10	Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dilakukan dalam suasana yang nyaman	1	2	3	4	5	6
11	Penilai memiliki waktu yang cukup untuk mengamati perilaku dan cara Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
12	Penilai sudah cukup objektif dalam menilai pekerjaan Bapak/Ibu	1	2	3	4	5	6
13	Aspek-aspek penilaian kinerja dalam SMUK selama ini dapat terukur	1	2	3	4	5	6
14	Bentuk formulir SMUK sudah cukup praktis	1	2	3	4	5	6

### D. Acceptability

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
15	Prosedur penilaian SMUK diberlakukan sama untuk setiap pegawai	1	2	3	4	5	6
16	Dalam pemantauan unjuk kerja, penilai selalu memberi umpan balik berupa penjelasan bidang-bidang yang menjadi kekurangan Bapak/Ibu, serta cara-cara perbaikan yang sebaiknya Bapak/Ibu lakukan	1	2	3	4	5	6
17	Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk berdiskusi kepada atasan mengenai pencapaian target kerja dan kompetensi	1	2	3	4	5	6

18	Bapak/Ibu selalu diberi kesempatan untuk mengajukan keberatan ( <i>complain</i> ) terhadap hasil penilaian	1	2	3	4	5	6
19	Hasil penilaian kinerja SMUK diberitahukan secara terbuka kepada pegawai yang bersangkutan	1	2	3	4	5	6
20	Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap kenaikan gaji	1	2	3	4	5	6
21	Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir Bapak/Ibu	1	2	3	4	5	6
22	Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi/mutasi jabatan	1	2	3	4	5	6
23	Adanya tindakan lebih lanjut berupa <i>punishment</i> untuk hasil penilaian kinerja yang buruk	1	2	3	4	5	6

### E. Specificity

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
24	Standar kinerja menerangkan dengan jelas mengenai apa yang diharapkan dari pegawai.	1	2	3	4	5	6
25	Bapak/Ibu mengetahui dengan jelas bagaimana mencapai standar kerja yang dibebankan kepada Bapak/Ibu	1	2	3	4	5	6

(Silahkan periksa kembali kuesioner ini, pastikan semua pertanyaan telah terjawab.  
Terima kasih atas kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini)

## Lampiran 2: Tabel Uji Reliability dan Validity

Tabel Uji Reliability Dan Validity Tiap Indikator (Bidang SDM)


## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sasaran kerja unit/bidang dimana Bapak/Ibu bekerja mendukung tercapainya sasaran kerja organisasi	108.29	250.389	.564	.955
Aspek yang dinilai dalam SMUK sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang Bapak/Ibu pegang	108.17	247.797	.664	.954
Aspek yang dinilai dalam SMUK sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki Bapak/Ibu dalam melakukan pekerjaan	108.33	245.536	.768	.953
Melalui pelaksanaan SMUK nilai-nilai dan budaya perusahaan dapat tersosialisasikan	108.63	250.071	.685	.954
Tata cara dalam pelaksanaan SMUK mengalami perbaikan sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.	108.63	241.288	.878	.951
Aspek penilaian dalam SMUK mendukung keberhasilan pencapaian kinerja Bapak/Ibu	108.38	242.592	.920	.951
Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja Bapak/Ibu	108.54	240.781	.816	.952
Penilaian kinerja membuat Bapak/Ibu merasa lebih produktif	108.42	243.558	.776	.952
Proses pelaksanaan SMUK dilaksanakan sesuai prosedur baku yang berlaku di perusahaan	108.67	248.928	.641	.954
Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dilakukan dalam suasana yang nyaman	108.58	244.862	.750	.953
Penilai memiliki waktu yang cukup untuk mengamati perilaku dan cara Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan	108.71	246.650	.653	.954

Penilai sudah cukup objektif dalam menilai pekerjaan Bapak/Ibu	109.29	254.650	.453	.955
Aspek-aspek penilaian kinerja dalam SMUK selama ini dapat terukur	108.83	248.493	.726	.953
Bentuk formulir SMUK sudah cukup praktis	108.71	243.868	.788	.952
Prosedur penilaian SMUK diberlakukan sama untuk setiap pegawai	108.58	243.645	.719	.953
Dalam pemantauan unjuk kerja, penilai selalu memberi umpan balik berupa penjelasan bidang-bidang yang menjadi kekurangan Bapak/Ibu, serta cara-cara perbaikan yang sebaiknya Bapak/Ibu lakukan	108.71	245.346	.778	.953
Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk berdiskusi kepada atasan mengenai pencapaian target kerja dan kompetensi	108.75	250.717	.458	.955
Bapak/Ibu selalu diberi kesempatan untuk mengajukan keberatan (complain) terhadap hasil penilaian	108.63	244.592	.687	.953
Hasil penilaian kinerja SMUK diberitahukan secara terbuka kepada pegawai yang bersangkutan	108.67	244.667	.757	.953
Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap kenaikan gaji	108.50	252.435	.439	.956
Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir Bapak/Ibu	108.33	251.362	.588	.954
Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi/mutasi jabatan	108.58	248.862	.549	.955
Adanya tindakan lebih lanjut berupa punishment untuk hasil penilaian kinerja yang buruk	108.96	248.737	.459	.955
Standar kinerja menerangkan dengan jelas mengenai apa yang diharapkan dari pegawai.	108.54	250.520	.719	.954
Bapak/Ibu mengetahui dengan jelas bagaimana mencapai standar kerja yang dibebankan kepada Bapak/Ibu	108.58	246.428	.778	.953





Tabel Uji Reliability Dan Validity Tiap Indikator (Bidang Operasional)


## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sasaran kerja unit/bidang dimana Bapak/Ibu bekerja mendukung tercapainya sasaran kerja organisasi	72.88	721.418	.488	.969
Aspek yang dinilai dalam SMUK sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang Bapak/Ibu pegang	73.63	688.853	.806	.968
Aspek yang dinilai dalam SMUK sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki Bapak/Ibu dalam melakukan pekerjaan	73.83	692.580	.765	.968
Melalui pelaksanaan SMUK nilai-nilai dan budaya perusahaan dapat tersosialisasikan	74.29	686.389	.891	.967
Tata cara dalam pelaksanaan SMUK mengalami perbaikan sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.	74.46	689.216	.804	.968
Aspek penilaian dalam SMUK mendukung keberhasilan pencapaian kinerja Bapak/Ibu	74.08	673.123	.858	.967
Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja Bapak/Ibu	73.83	684.667	.751	.968
Penilaian kinerja membuat Bapak/Ibu merasa lebih produktif	74.17	688.580	.736	.968
Proses pelaksanaan SMUK dilaksanakan sesuai prosedur baku yang berlaku di perusahaan	74.29	682.476	.784	.968
Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dilakukan dalam suasana yang nyaman	74.29	683.955	.721	.968
Penilai memiliki waktu yang cukup untuk mengamati perilaku dan cara Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan	74.17	688.145	.759	.968
Penilai sudah cukup objektif dalam menilai pekerjaan Bapak/Ibu	74.54	696.607	.752	.968

Aspek-aspek penilaian kinerja dalam SMUK selama ini dapat terukur	74.58	699.297	.709	.968
Bentuk formulir SMUK sudah cukup praktis	74.21	683.911	.745	.968
Prosedur penilaian SMUK diberlakukan sama untuk setiap pegawai	74.04	700.216	.487	.970
Dalam pemantauan unjuk kerja, penilai selalu memberi umpan balik berupa penjelasan bidang-bidang yang menjadi kekurangan Bapak/Ibu, serta cara-cara perbaikan yang sebaiknya Bapak/Ibu lakukan	74.46	695.389	.711	.968
Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk berdiskusi kepada atasan mengenai pencapaian target kerja dan kompetensi	73.71	686.998	.712	.968
Bapak/Ibu selalu diberi kesempatan untuk mengajukan keberatan (complain) terhadap hasil penilaian	74.29	676.216	.887	.967
Hasil penilaian kinerja SMUK diberitahukan secara terbuka kepada pegawai yang bersangkutan	74.29	672.216	.839	.967
Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap kenaikan gaji	73.17	683.101	.762	.968
Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir Bapak/Ibu	73.13	684.114	.700	.968
Hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi/mutasi jabatan	74.04	704.042	.643	.969
Adanya tindakan lebih lanjut berupa punishment untuk hasil penilaian kinerja yang buruk	74.00	680.783	.844	.967
Standar kinerja menerangkan dengan jelas mengenai apa yang diharapkan dari pegawai.	73.79	687.650	.756	.968
Bapak/Ibu mengetahui dengan jelas bagaimana mencapai standar kerja yang dibebankan kepada Bapak/Ibu	73.83	687.710	.759	.968



## Lampiran 3: Pedoman Wawancara dan Hasil Wawancara Mendalam



**PEDOMAN WAWANCARA**  
**PROGRAM SARJANA**  
**ILMU ADMINISTRASI NIAGA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PERBEDAAN PERSEPSI PEGAWAI BIDANG SUMBER DAYA  
 MANUSIA DAN BIDANG OPERASIONAL ATAS PELAKSANAAN  
 PENILAIAN KINERJA DI PT PLN (PERSERO) PUSAT PENYALURAN  
 DAN PENGATURAN BEBAN JAWA BALI**

- Penyelarasan SMUK dengan strategi perusahaan (PLN)
- Kriteria penilaian baik untuk pencapaian kinerja dan kompetensi sudah sesuai dengan tugas dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai
- Pengawasan atau pemantauan terhadap proses SMUK agar berjalan sesuai dengan prosedur
- Tindak lanjut hasil penilaian kinerja terhadap kebijakan SDM dalam karier dan pengembangan kompetensi
- Tindak lanjut hasil penilaian kinerja terhadap kebijakan SDM dalam mutasi, remunerasi dan training
- Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja
- Tindak lanjut jika ada pegawai yang belum memahami proses penilaian kinerja
- Pelaksanaan penilaian kinerja selama ini sudah sesuai dengan prosedur
- Pelaksanaan penilaian kinerja mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi

## Informan 1

Narasumber : Bapak Toni Wahyu Selaku Deputy Manajer Pengembangan Organisasi

Tempat dan Tanggal : Jumat, 9 Desember Pukul 10.48 WIB di Ruang DM Pengembangan Organisasi

- Pak, bagaimana penyelarasan SMUK terhadap strategi PLN ini?

Dalam strategi penyelarasan ada yang dinamakan kontrak manajemen antara General Manajer kita dengan Direktur Jawa Bali. Dari situ akan diusulkan program-program unggulan dari GM. Dari kontrak manajemen dan program unggulan GM kemudian di cascading ke dalam program kerja manajer bidang kemudian dari manajer bidang, di cascading lagi ke deputy manajer dan staff. Jadi memang program kerja staff yang bawah sampai atas sudah mengakomodir pekerjaan yang sesuai dengan strategi perusahaan

- Jadi bias dibidang kalo criteria penilaian sudah sesuai dengan tugas dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai?

Sudah sesuai

- Untuk pengawasan dan pemantauan proses SMUK agar berjalan lancar gimana?

Pengawasan atau pemantauan selama program kerja dilakukan berdasarkan waktu dan juga secara kualitas. Kalo misalnya targetnya 6 bulan maka ditanya bukti dan hasil kerjanya. Kalau selesai lebih cepat ya kita kasih nilai lebih baik. Begitu juga dari hal kualitas. Kalo lebih baik dari yang diterapkan, nilainya lebih baik.

- Tindak lanjut penilaian tersebut untuk karier dan kompetensi gimana Pak?

Tindak lanjutnya kalo ada penilaiannya yang bagus akan mempengaruhi grade dia dan akhirnya mempengaruhi perkembangan karier dia. Misalnya dia dapat star dalam 2 kali penilaian, dia langsung bias naik grade. Semua aturan itu udah diatur.

- Kalo untuk remunerasi, mutasi, dan trainingnya, ada tindak lanjutnya nggak Pak dari penilaian ini?

Ada. Dari SMUK ada program yang bisa memasukkan diklat-diklat yang kita inginkan sesuai dengan kesepakatan kita dan atasan. Kita dapat memilih dua diklat. Jika di approve dapat menjadi program diklat kita selama setahun.

- Hambatan-hambatan dalam melakukan penilaian?

Hambatannya tidak ada selama proses dilakukan dengan baik. Misalnya, saat perencanaan program kerja baiknya dipanggil dan dibicarakan mana saja yang

menjadi sasaran kerja individu terkadang itu yang tidak dilakukan. Maka kadang program kerja bawahan dia bikin sendiri tanpa pengawasan sehingga dalam pelaksanaannya akhirnya jadi masalah. Dalam proses juga ada kegiatan Tanya jawab antara atasan dan bawahan saat penilaian, dengan menunjukkan bukti-bukti kerja. Kalo dapat menunjukkan bukti maka tidak ada alasan untuk ada hambatan.

- Tindak lanjut jika ada pegawai yang belum memahami proses penilaian ini ada atau tidak ya Pak?

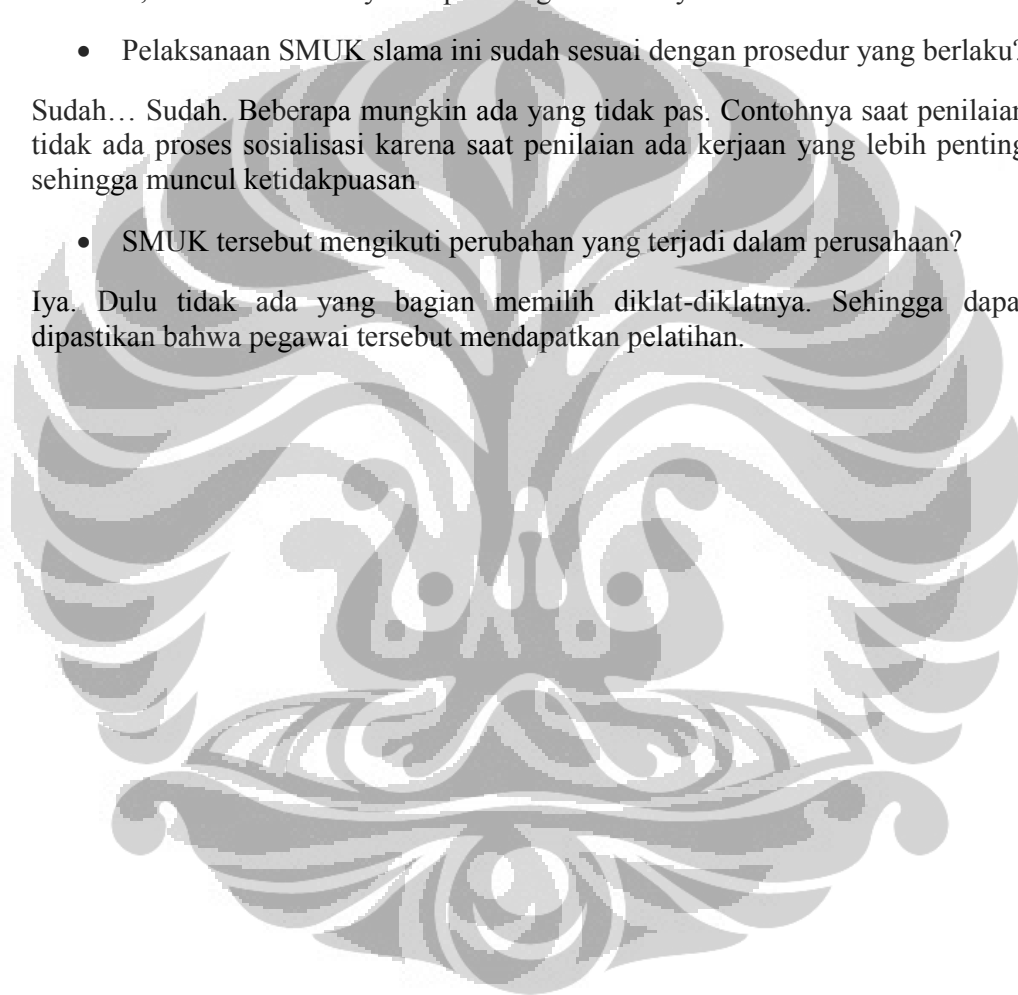
Ada. Sebelumnya ada proses sosialisasi. Namun jika pelaksanaannya ada kesulitan, maka bias menanyakan pada bagian SDMnya.

- Pelaksanaan SMUK slama ini sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku?

Sudah... Sudah. Beberapa mungkin ada yang tidak pas. Contohnya saat penilaian tidak ada proses sosialisasi karena saat penilaian ada kerjaan yang lebih penting sehingga muncul ketidakpuasan

- SMUK tersebut mengikuti perubahan yang terjadi dalam perusahaan?

Iya. Dulu tidak ada yang bagian memilih diklat-diklatnya. Sehingga dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut mendapatkan pelatihan.



## Informan 2

Narasumber : Ibu Angelia Putri Anggita selaku Junior Officer Data SDM

Waktu dan Tanggal : Jumat, 9 Desember Pukul 11.15 WIB di Ruang Sub Bidang Administrasi

- Mbak bagaimana penyelarasan sistem unjuk kerja dengan strategi perusahaan di PLN ini ?

Untuk sekarang SMUK itu setiap kali akan ada kinerja SMUK dari manajemen akan memberikan kontrak kinerja dari PLN pusat. Kontrak kinerja itu yang nanti akan diturunkan ke seluruh manajer bidang, nah kontrak kinerja tersebut juga dengan pencapaian dari perusahaan untuk kedepannya, jadi misalnya dari semester 1 tahun 2011 itu perusahaan goal-nya apa, nah itu nanti yang akan dijabarkan dalam kontrak kinerja, nah kontrak kinerja tersebut akan disosialisasikan ke pegawai-pegawai dari level atas sampai paling bawah, seperti itu.

- Kalo kriteria penilaian, baik untuk pencapaian kinerja dan kompetensi udah sesuai belum dengan tugas dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai ?

Kalau kriteria penilaian baik maksudnya gimana?

- Mmm.. maksudnya kriteria penilaiannya, itu udah sesuai belum sih dengan apa yang dinilai dengan apa yang mereka kerjakan gitu ?

Eem ya jadi gini, kalau di SMUK itu sebenarnya yang ditulis adalah apa yang mereka kerjakan, jadi itu juga apa yang mereka kerjakan itu juga diambil dari uraian jabatan, nah uraian jabatan itu kan sesuai dengan kompetensi dari pegawai tersebut. Nah nanti akan dituangkan di sasaran kinerja, jadi sejauh ini sih udah sesuai ama sasaran kinerja dan tugas masing-masing.

- Ya, jadi udah sesuai ya mbak, lalu yang berikutnya pengawasan atau pemantauan proses SMUK ini agar sesuai dengan prosedurnya gimana mbak?

Ya jadi ada beberapa siklus, yaitu perencanaan, lalu revisi, terus *approval* atasan, nanti kita dapat surat dari PLN pusat, nah untuk memantau itu tiap admin di unit, kita akan memantau siapa yang sudah ngisi, yang belum ngisi, nah itu jadwalnya harus pas, jadi kalo dibuka tanggal 16 sampai 23 nanti ya akan benar-benar ditutup, jadi kita benar-benar dari admin itu harus aktif untuk memberitahukan kepada pegawai kalo hari ini adalah hari terakhir, jadi bapak/ibu harus mengisi, seperti itu

- Lalu tindak lanjut hasil penilaian kinerja terhadap kebijakan SDM dalam karir dan pengembangan kompetensi dimana mbak dari hasil SMUK ini?

Dari setiap penilaian itu perencanaan kinerja itu akan menghasilkan sebuah penilaian, nah penilaian itu nanti yang akan menentukan kenaikan gaji dari setiap pegawai. Jadi ini diatur dalam SK 30 yang mengatur hal tersebut, itu juga diterapkan dengan penilaian SMUK, jadi kalo maunya gini, di SMUK itu kan ada penilaian optimal, potensial, sangat potensial, nah contohnya yang optimal aja, kalo 5 kali optimal, maka pegawai tersebut akan naik grade gitu, tapi kalo maunya optimal sama potensial, potensial itu ada 6, jadi 6 semester baru bisa naik grade gitu.

- Kalo tindak lanjut untuk hal mutasi dan remunerasi seputar training gimana mbak ?

Kalo selama ini sih kalo untuk mutasi belum ditentukan, kalo remunerasi iya, jadi setiap kita naik grade itu pasti remunerasi itu akan berubah, jadi penghasilan kita akan berubah.

- Untuk trainingnya?

kalo itu sih ga ngaruh sih dari penilaian kinerja, tapi sekarang itu sih di SMUK itu ada ada permintaan DIKLAT, jadi dari pegawai dia ingin DIKLAT apa sih gitu ada.

- Lalu hambatan-hambatan apa aja sih mbak dalam melaksanakan penilaian kinerja SMUK ini?

Mmm, hambatannya ya, hambatan mungkin gini ya, kadang ada pegawai tapi ya ga semuanya sih yang masih asing dengan penilaian kinerja, jadi menganggap itu ga penting, jadi seperti acuh tak acuh dengan siklus-siklus penilaian tersebut, gitu.

- Lalu untuk pegawai seperti itu ada tindak lanjutnya ga mbak, mungkin aja mereka belum memahami proses itu sendiri?

Jadi sekarang di SK 308-309 yang mengatur tentang SMUK itu udah mengatur tentang sanksi-sanksi, jadi bila ada pegawai yang lupa mengisi, ga make sasaran, nilai maksimalnya 200, untuk yang tidak pernah memilih, itu nanti nilai kompetensinya akan berkurang, itu sudah diatur.

- Kalo sosialisasi gitu ada ga mbak untuk yang belum ngerti ?

Kalo untuk sosialisasi sih biasanya dulu sih di awal implementasi SMUK ini sudah ada sosialisasi, Cuma untuk setiap bulannya, kita nggak ada, jadi setiap mulai siklus itu memang cuma pengumuman kalo ini dimulai untuk siklus, kalo sosialisasi biasanya untuk penilaian, kaya kemarin tu semester kemarin tentang penilaian, jadi tiap semester itu penilaian berubah-ubah metodenya, nah itu yang disosialisasikan, tapi kalo untuk jadwal-jadwalnya udah ga ada sosialisasinya, gitu.

- Lalu kalo pelaksanaan penilaian kinerja SMUK ini udah sesuai prosedur belum sih mbak selama ini ?

Kalo secara prosedur Insya Allah sudah, karena untuk penilaian ini udah diatur dalam keputusan direksi, di 309, dulu sebelum ada 309 berlaku, ada 399, jadi memang sudah sesuai dengan prosedur.

- Jadi untuk SMUK ini mbak yang terakhir,mm,SMUK ini mengikuti perubahan yang terjadi ga sih di dalam organisasi,jadi disesuaikan dengan perubahan PLN itu sendiri

Ya,karena jadi gini,SMUK itu kan ada kode posisi,kode organisasi,seperti itu,jadi ketika jabatan itu berubah,ketika semua organisasi berubah,maka di SMUK itu harus berubah,karena itu nanti yang akan menentukan siapa yang dinilai,dan apa yang akan dinilai,seperti itu,jadi kalopun nanti akan ada perubahan misalkan suatu saat organisasi akan berganti,maka SMUK pun akan berubah gitu,untuk itunya,untuk model penilaiannya,bukan model penilaiannya sih,orang-orangnya,jadi bisa jadi nanti,di jabatan yang sekarang akan berubah kode jabatannya,gitu.







## Lampiran 5: Kesimpulan Nilai Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Keputusan Direksi PT PLN (Persero)  
 Nomor : 309.K/DIR/2009  
 Tanggal : 31 Desember 2009

## KESIMPULAN NILAI UNJUK KERJA PEGAWAI

KETERANGAN		NILAI				
I. NILAI SASARAN UNJUK KERJA						
II. NILAI KOMPETENSI INDIVIDU						

KOMPETENSI INDIVIDU	SASARAN UNJUK KERJA	NILAI SASARAN UNJUK KERJA				
		(0-100)	(101-200)	(201-300)	(301-400)	(401-500)
		MG <input type="radio"/>	NI <input type="radio"/>	MR <input type="radio"/>	ER <input type="radio"/>	OS <input type="radio"/>
NILAI KOMPETENSI INDIVIDU	Kom-1 <input type="radio"/> (401 - 500)				Sangat Potensial <input type="radio"/>	Ujar Biasa <input type="radio"/>
	Kom-2 <input type="radio"/> (301 - 400)		Kandidat Potensial <input type="radio"/>	Potensial <input type="radio"/>	Optimal <input type="radio"/>	Sangat Optimal <input type="radio"/>
	Kom-3 <input type="radio"/> (201 - 300)	Perlu Perhatian <input type="radio"/>				
	Kom-4 <input type="radio"/> (100 - 200)	Sangat Perlu Perhatian <input type="radio"/>	Perlu Penyesuaian <input type="radio"/>			



Lampiran 7: Contoh Formulir Penilaian Kompetensi Individu  
(Diisi Rekan Pegawai)

**Kuisiuner Penilaian Kompetensi Individu**

Jawablah kuisiuner ini dengan jujur sesuai Kompetensi yang ditampilkan Pegawai. ybs

No.	Parameter	Penilaian *					Alasan
		Tidak Pernah 100	Jarang 200	Sering 300	Selalu 400	Parutian 500	
<b>KOMPETENSI INTI</b>							
1	<b>Integritas</b> Dalam menepatkan aturan perusahaan, ia menunjukkan sikap : Mempengaruhi orang lain untuk patuh terhadap aturan perusahaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	<b>Orientasi melayani pelanggan</b> Ketika menghadapi tuntutan pengguna jasa (pelanggan internal / eksternal) yang diluar kemampuan organisasi, ia menunjukkan perilaku: Mengambil tindakan/ kebijakan yang beresiko untuk memenuhi permintaan pengguna jasa (pelanggan internal / eksternal) untuk mengatasi keterbatasan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	<b>Orientasi pada pencapaian</b> Ketika terdapat prestasi kerja yang lebih baik, ia menunjukkan perilaku: Menetapkan target yang menantang bagi unit kerjanya, dengan mengacu pada standar terbaik di industri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	<b>Pembelajaran berkesinambungan</b> Ketika menghadapi tantangan tugas baru, ia menunjukkan perilaku: Memandu unit kerjanya untuk dapat menangani tantangannya.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	<b>Adaptasi</b> Ketika bergabung dengan tim kerja yang baru, ia menunjukkan perilaku: Menunjukkan kesiapan untuk langsung berperan serta pada setiap kegiatan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



**PT PLN (PERSERO)  
PENYALURAN DAN PUSAT PENGATUR BEBAN JAWA BALI**

Cinere 16514 - Jakarta Selatan  
Telepon : (021) 7542646, 7543566  
Facsimile : (021) 7542516  
Kotak Pos : 159 CNR

Website : <http://www.pln-jawa-bali.co.id>  
Email : [plnp3b@pln-jawa-bali.co.id](mailto:plnp3b@pln-jawa-bali.co.id)

## **SURAT - KETERANGAN**

**Nomor : 037.SKT/330/MSDM/2011**

Bersama ini kami menerangkan, bahwa nama dibawah ini :

- **BRIANE HAYUGUSTI**                      **NIM : 0806397396**

Mahasiswa Program Studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, telah melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Bidang SDM & Organisasi Sub Bidang PT PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali, pada Juni s.d Juli 2011.

Selama melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) yang bersangkutan berperilaku baik.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 25 Juli 2011

MANAJER SDM DAN ORGANISASI



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Briane Hayugusti

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 6 Desember 1989

Alamat : Perumahan Bukit Cengkeh II Blok DI/5  
RT 04/016 Cimanggis  
Depok 16951

Nomor Telepon : 021-8702221 / 085710552226

Surat Elektronik : briane.hayugusti@gmail.com  
brianehayugusti@yahoo.com

Nama Orang Tua : Ayah : Edy Suharyono  
Ibu : I Gusti Ayu Nyoman Suriati

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : SD Negeri Tugu 10 Depok

SMP : SMP Negeri 7 Depok

SMA : SMA Negeri 39 Jakarta

S1 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Departemen Ilmu Administrasi , Jurusan Ilmu Administrasi  
Niaga, Konsentrasi Sumber Daya Manusia